



Universitat Autònoma de Barcelona

**ADVERTIMENT.** L'accés als continguts d'aquesta tesi queda condicionat a l'acceptació de les condicions d'ús establertes per la següent llicència Creative Commons:  [http://cat.creativecommons.org/?page\\_id=184](http://cat.creativecommons.org/?page_id=184)

**ADVERTENCIA.** El acceso a los contenidos de esta tesis queda condicionado a la aceptación de las condiciones de uso establecidas por la siguiente licencia Creative Commons:  <http://es.creativecommons.org/blog/licencias/>

**WARNING.** The access to the contents of this doctoral thesis it is limited to the acceptance of the use conditions set by the following Creative Commons license:  <https://creativecommons.org/licenses/?lang=en>



**Universitat Autònoma  
de Barcelona**

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA DE LA EMPRESA

DOCTORADO INTERNACIONAL EN GESTIÓN Y CREACIÓN DE EMPRESAS

**LAS COMPETENCIAS DE LOS EMPRENDEDORES EGRESADOS  
UNIVERSITARIOS, SU IMPACTO EN LAS ASPIRACIONES DE  
CRECIMIENTO Y EN EL ÉXITO DE SUS EMPRESAS**

TESIS DOCTORAL

AUTOR:

**SERGIO ARTURO SÁNCHEZ DÁVILA**

DIRIGIDA POR:

**DR. VÍCTOR GIMENEZ  
DR. CARLES GISPERT**

Barcelona, Enero 2017



# DEDICATORIA

A María del Carmen,

Hazel y Jaisama

## AGRADECIMIENTOS

Quiero comenzar con un sincero y muy especial agradecimiento a los Dres. Carles Gispert y Víctor Gimenez quienes me han ofrecido siempre su paciencia y brillante orientación académica hasta dar como fruto la culminación de mi Tesis Doctoral. Sin la orientación y apoyo de ellos, no hubiese sido posible culminar el proceso en mi formación investigadora.

Hago extensivo mi agradecimiento a los Dres. Diego Prior Jiménez y Josep Rialp por su especial apoyo al coordinar y codirigir el programa académico, con su siempre disposición desde la primera etapa en México, las estancias de investigación en Barcelona y hasta el proceso de elaboración de mi Tesis Doctoral. Así mismo deseo reconocer los aportes de todos y cada uno de mis profesores del programa de Doctorado internacional de la Facultad de Economía de la Empresa de la Universidad Autónoma de Barcelona (UAB), quienes no sólo han depositado su experiencia en el grupo, sino que adicionalmente han puesto lo mejor de ellos como investigadores y como personas ofreciendo su amistad, para hoy considerarlos tan cercanos, a pesar de los kilómetros que geográficamente nos separan.

Agradezco igualmente a mis compañeros del programa de doctorado, porque tan consolidado grupo no ha habido otro y que definitivamente nuestra unión contribuyó para que pese a la adversidad de nuestras respectivas funciones laborales, compromisos de familia y otros retos personales, no se opusieran para que juntos llegemos a la meta. Reconozco y agradezco de forma muy particular a las personas que me brindaron esta oportunidad de estudio, a Miguel Ángel Montoya, Jorge Gómez, Víctor Gutiérrez, Alfonso Pompa, Eduardo Esteva, Martín Velázquez, Mario Adrián Flores y Mark Wood. A cada uno le destino un especial aprecio por haber confiado en mí y quiero agradecerlos con este trabajo.

A mi hermosa familia, mis hijas, mi esposa, mis padres, hermanas y amigos que me otorgaron su apoyo, que descubrieron en mí y alentaron entusiasmo cuando faltaba, pero especialmente les agradezco su comprensión y haberme otorgado tiempo que definitivamente merecía dedicar a ustedes.

También quiero ofrecer mi agradecimiento a todas aquellas personas que están en mi vida, que me permiten incidir en ella, mis alumnos y colaboradores de mi equipo, transformados hoy en mis profesores y que sin duda alguna, me han apoyado en la realización de esta Tesis Doctoral. A todos ustedes: ¡Muchas gracias!

## RESUMEN

El objetivo de esta tesis es realizar una contribución importante al estudio del emprendimiento, a partir de la identificación de las competencias de los egresados de nivel universitario y su influencia en la creación de empresas. El presente trabajo aporta fundamento teórico y empírico al campo de la economía de la empresa y la educación. Los resultados de esta investigación brindan mayor conocimiento en relación a las habilidades, aptitudes y destrezas de los emprendedores. Y sugieren el papel que las universidades pueden brindar en el proceso formativo, para un mejor desempeño de sus egresados ante el proceso de creación de empresas.

En el capítulo 2 se señalan los factores internos y externos de las empresas de reciente y nueva creación, con el propósito de destacar aquellos que influyen en las aspiraciones de crecimiento de los emprendedores. En primer lugar se realiza una revisión de literatura donde se resaltan los principales trabajos cuyas aportaciones han relacionado el crecimiento empresarial con factores como la capacidad de la empresa y características del propietario. A continuación, utilizando como marco teórico la teoría del comportamiento planeado de Ajzen (1991), la teoría institucional de North (1991) y la teoría basada en los recursos (Barney, 1991; Wernerfelt, 1995; Winter, 1995), se integran en un modelo teórico propuesto en el cuál se plantean diferentes hipótesis sobre la influencia de cada uno de estos factores en las aspiraciones del emprendedor hacia el crecimiento de su empresa de reciente y nueva creación. Finalmente, se evalúa el impacto de los factores en las aspiraciones de crecimiento en empleos, realizando un estudio empírico con los datos del GEM (2008), para concluir y proponer futuras líneas de investigación.

Posteriormente, en el capítulo 3, se analizan las competencias de los egresados universitarios, que de acuerdo al grado de importancia y nivel de desarrollo en la universidad, consiguen distinguir al grupo de los emprendedores de los no emprendedores. Realizando una revisión de literatura se resaltan los principales trabajos de autores, cuyas aportaciones han relacionado las características y competencias de los propietarios con el emprendimiento. Utilizando como marco teórico la teoría basada en los recursos, se integran en un modelo

teórico propuesto en el cuál se plantean hipótesis que se llevan a la contrastación desarrollando un trabajo empírico con datos de egresados universitarios del Tecnológico de Monterrey (2013), institución educativa de reconocimiento mundial, con presencia muy significativa en México por sus 31 campus a lo largo del territorio, una visión de educar hacia la formación de emprendedores y una comunidad de más de 250,000 egresados en 72 años desde su fundación (Tecnologico de Monterrey, 2015). Utilizando la técnica estadística de análisis discriminante los resultados revelan que las competencias trabajo en equipo, comunicación y capacidad de innovación, mejoran la clasificación de los emprendedores con formación universitaria. Finalmente se discuten los resultados para concluir y proponer futuras líneas de investigación.

El capítulo 4 se apoya de los resultados del trabajo previo, con el fin de señalar las competencias de los egresados universitarios que mejor contribuyen al desempeño de la empresa en función a los ingresos que el propio emprendedor percibe. Se realiza una revisión de literatura para resaltar los principales trabajos de autores, cuyas aportaciones han relacionado las características de los emprendedores y su efecto en el emprendimiento. La teoría basada en los recursos nos proporciona de nuevo un marco teórico óptimo para proponer y contrastar las hipótesis de las competencias de los egresados universitarios y su impacto en el desempeño de su empresa. El trabajo empírico se realiza nuevamente con datos de egresados universitarios de México (2013).



# ÍNDICE GENERAL

Capítulo 1. INTRODUCCIÓN.....	13
1.1. El Tema de la Tesis .....	14
1.2. Objetivos de la investigación.....	16
1.3. Estructura de la Tesis.....	17
Capítulo 2. FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS QUE INCIDEN EN LA ASPIRACIÓN DE CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS NUEVAS Y DE RECIENTE CREACIÓN.....	24
2.1. Introducción.....	24
2.2. Marco Teórico .....	27
2.2.1. Teoría del comportamiento planeado .....	28
2.2.2. Teoría institucional .....	30
2.2.3. Teoría basada en los recursos .....	31
2.2.4. Modelo de las aspiraciones de crecimiento de las nuevas empresas.....	32
2.3. Metodología.....	43
2.3.1. Base de datos .....	43
2.3.2. Descriptivos de la muestra.....	43
2.3.3. Descripción de variables.....	46
2.3.4. Variable dependiente .....	47
2.3.5. Variables independientes .....	47
2.4. Análisis .....	49
2.4.1. Relaciones entre las variables de estudio .....	52
2.5. Resultados.....	54
2.5.1. Contrastación de hipótesis .....	54

2.6. Discusión .....	60
2.7. Conclusiones, Limitaciones y futuras líneas de investigación .....	63
Capítulo 3. LAS COMPETENCIAS QUE DISTINGUEN A LOS EMPRENDEDORES EGRESADOS UNIVERSITARIOS .....	66
3.1. Introducción.....	66
3.2. Marco Teórico y Revisión de Literatura.....	70
3.2.1. Las competencias de los emprendedores.....	73
3.3. Metodología.....	84
3.3.1. Base de datos .....	84
3.3.2. Descripción de la muestra .....	85
3.3.3. Descripción de variables.....	87
3.3.4. Resultados Y Análisis.....	90
3.4. Discusión .....	93
3.5. Conclusiones, limitaciones y Futuras Líneas de Investigación .....	97
Capítulo 4. LAS COMPETENCIAS DE LOS EMPRENDEDORES EGRESADOS UNIVERSITARIOS Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DE LAS NUEVAS EMPRESAS .....	101
4.1. Introducción.....	101
4.2. Marco Teórico .....	103
4.2.1. Liderazgo .....	108
4.2.2. Comunicación.....	109
4.2.3. Confianza en sí mismo .....	110
4.3. Metodología.....	112
4.3.1. Base de datos .....	113
4.3.2. Descripción de la muestra y las variables.....	114
4.4. Análisis y Resultados .....	117

4.4.1. Contrastación de hipótesis .....	120
4.5. Discusión .....	124
4.6. Conclusiones.....	128
4.7. Limitaciones y Futuras Líneas de Investigación .....	130
Capítulo 5. CONCLUSIONES .....	132

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resumen de los procedimientos metodológicos.....	21
Tabla 2 Estadísticos descriptivos de la muestra – (Cap. 2). .....	44
Tabla 3 Frecuencias del tamaño de las empresas (Cap. 2) .....	44
Tabla 4 Frecuencias de las industrias de las empresas (Cap. 2).....	45
Tabla 5 Países con representación en la muestra (Cap. 2).....	46
Tabla 6. Estadísticos descriptivos.....	51
Tabla 7. Matriz de correlaciones .....	53
Tabla 8. Modelo para la contrastación de las hipótesis de los grupos H1, H2, H3 y H4. ....	56
Tabla 9. Frecuencias por trayectoria de los egresados universitarios.....	86
Tabla 10. Frecuencias por áreas de estudio de los egresados universitarios. ....	86
Tabla 11. Estadísticos descriptivos de las competencias por grado de importancia y nivel de desarrollo. ....	87
Tabla 12. Coeficientes de clasificación de las competencias por grado de importancia y nivel de desarrollo. ....	92
Tabla 13. Resultado de contrastación de hipótesis (Cap. 3).....	94
Tabla 14. Estadísticos Descriptivos de las competencias liderazgo, comunicación y confianza en sí mismo.....	114
Tabla 15. Descriptivos de la muestra ajustada (Cap. 4) .....	115
Tabla 16. Descripción de variables que inciden en los ingresos de los emprendedores egresados universitarios.....	116
Tabla 17. Método de extracción: análisis de componentes principales. Método de rotación: Varimax a. La rotación ha convergido en 3 iteraciones. ....	118
Tabla 18. Estadísticos descriptivos de las variables a tratar en el modelo de las competencias que inciden en los ingresos de los emprendedores egresados universitarios. ....	119
Tabla 19. Modelos para las contrastaciones de las hipótesis H1a, H1b, H2a, H2b, H3a, H3b, H4a y H4b. Variable Dependiente Ingresos de los Emprendedores Egresados Universitarios. ....	121

Tabla 20. Resumen de hipótesis y resultados de contrastación.....	136
Tabla 21. Estadísticos descriptivos de los Factores Externos e Internos .....	161
Tabla 22. Lista casos excluidos de la Variable Dependiente Empleo (Cap. 2) por considerarse fuera de rango (outliers). .....	162
Tabla 23. Lista casos excluidos de la Variable Dependiente Empleo (Cap. 2) por considerarse fuera de rango (outliers #2). .....	163
Tabla 24. Coeficientes de ANOVA para la construcción de regresión jerárquica (Cap. 2). .....	164
Tabla 25. Histograma de selección de la muestra (Cap. 4) .....	165
Tabla 26. Matriz de correlaciones antes de reducción de dimensiones (Cap. 4).....	166
Tabla 27. Comprobación de la viabilidad de reducción de dimensiones (Cap. 4). .....	166
Tabla 28. Varianza explicada para determinar los factores (Cap. 4).....	167

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Esquema del Plan de la investigación .....	23
Figura 2. Modelo de las Aspiraciones de Crecimiento de las Nuevas Empresas .....	34
Figura 3. Modelo de las Aspiraciones de Crecimiento con las hipótesis .....	42
Figura 4. Modelo del Potencial Emprendedor.....	67
Figura 5. Modelo de las competencias que distinguen a los egresados universitarios emprendedores de los no emprendedores.....	83
Figura 6. Las competencias que distinguen a los egresados universitarios emprendedores de los no emprendedores .....	89
Figura 7. Las competencias de los emprendedores egresados universitarios y su influencia en el desempeño .....	112
Figura 8. Representación de variables resultado del análisis factorial de las variables independientes .....	168

## CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

La creación de nuevas empresas ha sido un tema que en los últimos años ha estimulado mucha investigación, principalmente desde que Birch (1979) concluyó que las pequeñas empresas crean más posiciones de empleo que las grandes y los gobiernos de muchos países ven en el emprendimiento una contribución a la generación de empleo (Schutjens y Wever, 2000; Storey, 1994). Ante el reto de contar con una economía basada en una competencia cada vez más globalizada con mercados que se han extendido y diversificado, el desarrollo de un país observa con atención la estimulación de su propia economía a través del fomento al emprendimiento que le aporte energía. Estudios de distintos autores indican que las nuevas empresas proporcionan dinamismo, son una importante fuente de generación de empleo y contribuyen en el terreno de la innovación y la productividad (Aldrich y Cliff, 2003; Edelman y Yli-Renko, 2010; Gilbert, McDougall, y Audretsch, 2006). En la actualidad los gobiernos están demandando un incremento de la actividad emprendedora (Acs, Desai, y Hessels, 2008). Por ello, el estudio de la actividad emprendedora se ha convertido en un tema relevante a investigar, siendo uno de los campos de estudio que ha crecido más rápidamente en las ciencias sociales (Katz, 1994). El estudio del crecimiento y desempeño de nuevas empresas, por distinguirlo del que ocurre en las empresas ya establecidas, es un aspecto que ha cobrado especial relevancia para la investigación. Desde los primeros estudios relacionados con el crecimiento de empresas de reciente y nueva creación, se busca respuesta a preguntas como ¿Por qué algunas crecen más que otras?, ¿Es el crecimiento un factor independiente a la edad o al tamaño de la empresa? (Sutton, 1997). O partiendo desde una visión del emprendedor ¿Qué es lo que lo motiva? ¿Es el emprendedor y sus características lo que hace que aspire a crecer? ¿Qué factores inciden en dichas motivaciones del emprendedor de cara al crecimiento? A partir de estos cuestionamientos surge la presente investigación. En primera instancia, el estudio de las aspiraciones de crecimiento de las empresas de nueva y reciente creación. Posteriormente, se identifican los factores que inciden en el emprendimiento, las características del emprendedor, su percepción sobre su entorno y los recursos o características de la empresa que lo motivan a crecer. Más adelante, en los siguientes capítulos, retomaremos aquellas características del emprendedor, desde un enfoque basado

en competencias y que resultan determinantes para aquellos que deciden emprender después de su formación universitaria.

## **1.1. EL TEMA DE LA TESIS**

Con la finalidad de exponer las principales áreas de estudio de las cuales está orientada la presente investigación, se desarrolla a continuación el marco conceptual que ayuda a entender la temática, destacar la relevancia, así como la contribución a la literatura de la presente tesis en relación la educación y la economía de la empresa.

El emprendimiento es un tema asociado a la capacidad de crear empresas, habitualmente también se le relaciona con la capacidad de crear nuevos empleos (Rusque, 2005). De acuerdo con Kirby (2002) una buena definición de emprendimiento es la capacidad para crear o construir algo a partir de prácticamente nada. Es también la habilidad para detectar una oportunidad donde otros ven caos, contradicción y confusión (Timmons, 1989). Campbell (1992) por su parte, hace mención de la actividad emprendedora como un modelo de actos empresariales que es aplicado a la puesta en marcha de una nueva empresa o nacimiento de un negocio. Estas definiciones destacan primordialmente algunas capacidades que están íntimamente relacionadas con el individuo, atributos especiales que pudieran ser catalizados por el emprendedor en función de aspectos relacionados con el entorno en un determinado contexto económico. La creación de nuevas empresas es un fenómeno multidimensional en el que interactúan y convergen cuatro distintas dimensiones: (1) características del individuo, (2) el entorno, (3) la organización y (4) el proceso (William B. Gartner, 1985).

En el campo de estudio del fenómeno del emprendimiento, existen investigaciones centradas en los factores internos de la empresa tales como las características del individuo (habilidades, experiencia, etc.) y sus propios recursos. Por ejemplo, Gartner (1985) afirma que el emprendedor es abrumadoramente un ser diferente en aspectos importantes del que no es emprendedor y que muchos investigadores han atribuido estas diferencias a la personalidad del emprendedor.



En concreto, múltiples investigaciones han concluido que el fenómeno del emprendimiento se puede observar a través de la iniciativa empresarial y que tiene relación con el descubrimiento y explotación de oportunidades (Krueger Jr, 2003; Shane y Venkataraman, 2000). Sin embargo, no sólo los factores contextuales alcanzan a explicar la acción de emprender, ya que no todas las personas que comparten los mismos estímulos ambientales declaran intenciones. Gartner (2008) concluye que la respuesta a que ciertos individuos inicien sus empresas cuando otros en condiciones similares no lo consigan, se debe a cualidades intrínsecas de los emprendedores, por lo que sugiere nuevas líneas de investigación que contribuyan a su identificación.

Otros autores (Campbell, 1992; Díaz-Casero, Ferreira, Hernández, y Barata, 2009; Guerrero, Rialp, y Urbano, 2008; Krueger y Brazeal, 1994; Liñán y Chen, 2009; Liñán, Rodríguez-Cohard, y Rueda-Cantuche, 2010; Liseras, Gennero de Rearte, y Graña, 2003; Urbano y Díaz, 2009) han enfocado sus esfuerzos de investigación, para explicar a través de un modelo, el proceso que lleva a los emprendedores a la intención de emprender. Muchos de estos trabajos se han dirigido en particular a explicar la intención emprendedora, distinguiendo el nivel estudios del emprendedor, en varios de ellos, a partir de trabajos empíricos con estudiantes universitarios. Sin embargo, pocos han sido los trabajos que cuentan con una relación directa entre los que han egresado de educación superior y la relación que se tienen con el emprendimiento.

Adicionalmente, autores como Delmar, Davidsson y Garner (2003), Robson y Bennett (2000), han realizado estudios empíricos con base a muestras de la población en general, encontrando una relación significativa entre el nivel de estudios de los individuos y su interés de emprender. Así mismo, Colombo y Delmastro (2001) clasifican a los tipos de emprendedores y concluyen que, las empresas que cuentan con base tecnológica, se caracterizan por tener emprendedores de niveles de educación elevados.

Tiempo atrás, muchos autores han dedicado trabajos de investigación para explicar la empresa y su funcionamiento. Penrose (1959) sugería que la capacidad del empresario es importante para el crecimiento de su firma, pues definía a la empresa como una unidad administrativa que es también un conjunto de recursos productivos, cuya distribución y asignación entre los diferentes usos y en diferentes tiempos, se determinan por decisiones

administrativas que toman sus directivos y/o propietarios (Penrose, 1959, p. 35). Es entonces que resulta interesante conocer las características de las capacidades del emprendedor y su percepción del entorno, como factores que inciden en las aspiraciones de crecimiento de su empresa.

Verheul y Van Mil (2011) precisan en su trabajo que es interesante investigar los motivos del por qué algunos emprendedores, y no otros, buscan un crecimiento firme. Su decisión de crecer depende de la capacidad de percepción de hacerlo, de la identificación de las oportunidades y la voluntad propia de crecer. Davidsson (1989) señala que la actitud de emprender tiene una relación directa sobre el éxito de la empresa y que sus resultados son motivadores importantes de la búsqueda del crecimiento pero también barreras o impedimentos al considerar resultados poco favorables.

La contribución de la presente investigación al estudio del emprendimiento consiste en identificar las principales competencias de los egresados de nivel universitario que han emprendido. Conscientes de que, como algunos autores señalan, las competencias para el ejercicio de una profesión o actividad económica se desarrollan dentro y fuera de la universidad (Echeverría Samanes, 2002), el presente trabajo permitirá distinguir aquellas que tienen una mayor incidencia en el proceso del emprendimiento. Esto nos permitirá conocer aquellas competencias especialmente necesarias a potenciar en los programas de estudio durante la etapa universitaria para fomentar el emprendimiento entre sus estudiantes.

La investigación aporta un modelo teórico y además proporciona sustento estadístico, permitiendo conocer aquellos factores que tienen mayor participación en el éxito de la nueva empresa desde el rol del emprendedor.

## **1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

En el desarrollo y evolución de la presente investigación, se irán asumiendo los objetivos generales y específicos en los diferentes capítulos, enfatizando la justificación y aporte de la

investigación al tema de emprendimiento. A continuación se describen los objetivos generales y específicos para cada capítulo:

#### OBJETIVO GENERAL

Identificar las competencias de los emprendedores que son egresados universitarios y su influencia en la creación, crecimiento y exitoso desempeño en las empresas nuevas y de reciente creación.

#### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- *Identificar los factores tanto internos como externos que inciden en las aspiraciones de crecimiento de las empresas de reciente y nueva creación.*
- *Distinguir las competencias de los egresados universitarios, que consigue distinguir al grupo de los emprendedores de aquellos que no emprendieron en su trayectoria profesional.*
- *Señalar las competencias de los egresados universitarios, que inciden en su desempeño exitoso como emprendedores.*

Para cada uno de los objetivos específicos se ha considerado abordarlo a través de un capítulo, pretendiendo en cada uno, obtener resultados significativos que den cumplimiento al objetivo general. Para el desarrollo de cada capítulo se ha contemplado un trabajo empírico que proporcione fundamento estadístico y que, de este modo, se consiga observar tanto las contribuciones de la Tesis como sus respectivas limitaciones.

### **1.3. ESTRUCTURA DE LA TESIS**

En el presente trabajo se dedica un capítulo apoyado fuertemente en la línea investigación de Wiklund y Shepherd (2003) que destaca el rol de las intenciones como factor de motivación y que conlleva a una conducta determinada. Posteriormente se enriquece con la revisión de literatura donde autores refieren el crecimiento empresarial como una consecuencia de la motivación. La aspiración de crecimiento interpretada como un resultado de una conducta planeada, tiene su origen en la intención del emprendedor hacia el crecimiento de su empresa

(Wiklund y Shepherd, 2003). Tomando como base el anterior trabajo, en el capítulo 2 se decide entonces clasificar a los factores que inciden en las aspiraciones de crecimiento de las empresas de reciente y nueva creación. El marco teórico de referencia, se construye de la teoría del comportamiento planeado de Ajzen (1991) para sustentar que aquellas empresas que tienen mayores aspiraciones de crecimiento tendrán más altas probabilidades de crecer. La teoría basada en los recursos (Barney, 1991; Wernerfelt, 1995; Winter, 1995) y la teoría económica institucional de North (1991) enriquece nuestro marco teórico para proponer un modelo donde se plantean diferentes hipótesis sobre el impacto de algunos factores y su influencia en las aspiraciones de crecimiento de las empresas de reciente y nueva creación. Posteriormente se validan empíricamente las hipótesis que derivan del modelo y con el apoyo de una muestra de opiniones de empresarios obtenida en la encuesta de la población adulta del GEM de 2008<sup>1</sup>. Finalmente como una contribución relevante de esta investigación, se evalúa el impacto de los factores en las aspiraciones de crecimiento, medido como el número de empleos que esperan generar en los próximos cinco años.

En este mismo sentido, existen trabajos que encuentran una relación positiva entre el nivel de estudios de los individuos y su propensión a emprender (F. Delmar, et al., 2003; Robson y Bennett, 2000). El papel de las universidades es cada vez más protagónico, al proponer desde contenidos específicos de materias, hasta programas de estudio completos con el fin de formar nuevos emprendedores. El impacto de estos esfuerzos de las universidades y su relación con las características de las empresas creadas por egresados universitarios, han sido tema de estudio y una futura línea de investigación como así lo refieren algunos trabajos (Kolvereid, 1992; Levie, Brown, y Galloway, 2004). Otros revelan la importancia del emprendimiento para este específico y particular grupo. Un ejemplo de ello es el trabajo de Kantis, Ishida y Komori (2002) en el que destaca que en América Latina, se logra contabilizar a casi un 50% de las nuevas empresas con mayor dinamismo en la economía y que han sido desarrolladas por emprendedores que egresaron del nivel universitario.

Es por lo anterior que se ha identificado un destacado interés en el estudio de la relación entre los emprendedores de nivel educativo superior, la exploración y conocimiento de las características que impactan de forma positiva en el proceso de emprendimiento. En el

---

<sup>1</sup> *Global Entrepreneurship Monitor Adult Population Survey* (<http://www.gemconsortium.org/>)

capítulo 3 se ha decidido contribuir en el tema a través de una investigación descriptiva, enfatizando en el conocimiento de las principales competencias y habilidades de los emprendedores que logran distinguir entre los que deciden crear su propia empresa, de los que no lo hacen.

Se señalará la existencia de competencias de los egresados universitarios, que de acuerdo al grado de importancia y nivel de desarrollo en la universidad, consiguen distinguir al grupo de los emprendedores de los no son emprendedores. La revisión de literatura permite resaltar los trabajos de los principales autores, cuyas aportaciones han relacionado las características y competencias de los emprendedores con el emprendimiento. Se explora como marco teórico la teoría basada en los recursos, para integrar un modelo teórico del cual se plantean hipótesis que se llevan a la contrastación con el apoyo de un trabajo empírico, en virtud de analizar los datos de un estudio de trayectoria de egresados de una universidad con presencia en 29 regiones de México (2013). Se precisan las competencias que mejoran la clasificación de los emprendedores con formación universitaria. Y finalmente se discutirán los resultados de la investigación.

En este mismo sentido, el cuarto capítulo de esta investigación, señalará la relación de competencias de los egresados universitarios, que de acuerdo al grado de importancia y nivel de desarrollo en la universidad, incide en el desempeño de los emprendedores medido por sus propios ingresos producto de su actividad. Con la revisión de literatura se destaca el marco teórico apoyado de la teoría basada en los recursos, así como resaltar los trabajos de los principales autores, cuyas aportaciones han relacionado las competencias emprendedoras como el liderazgo, la comunicación y la confianza en sí mismo, así como su relación con el desempeño tanto de la empresa como del emprendedor. Se conforma un modelo teórico que contribuye a plantear hipótesis que se llevan a la contrastación a través de un trabajo empírico, analizando los datos de un estudio de trayectoria de egresados de una universidad con presencia en 29 regiones de México (2013). Como resultado se precisa que la competencia de liderazgo explica el desempeño de los emprendedores con formación universitaria. En las conclusiones se discuten los resultados de la investigación, así como se proponen futuras líneas de investigación.

En la Tabla 1 se muestra un resumen de cada uno de los procedimientos metodológicos que se abordará en cada capítulo, así mismo se identifican las técnicas aplicadas, las muestras y fuentes de información del cual se apoyará nuestro trabajo de investigación.

Como el propósito de destacar los avances en cuanto a la actividad investigadora, así como las diferentes instancias que han contribuido al mejoramiento de los trabajos de investigación expuestos en los capítulos de esta Tesis, se señala que el capítulo 2 *“Los Factores internos y externos que inciden en la aspiración de crecimiento de las empresas nuevas y de reciente creación”* contó con dos evaluaciones de calidad. La primera por el Congreso Internacional de Investigación “Una Perspectiva Global en las Ciencias Económico Administrativas”, con la valoración académica del comité de la Facultad de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Autónoma de Tlaxcala, en México. Dicha valoración fue favorable para presentar en el congreso los días 14 y 15 de noviembre de 2013, de los cuales se presentó en el segundo día. La segunda evaluación fue emitida por la 9th Quest for Global Competitiveness, en el 2014 por la Facultad de Administración de Empresas (FAE) de la Universidad de Puerto Rico; misma que recientemente fue galardonada con la acreditación de todos sus programas por la AACSB (Association to Advance Collegiate Schools of Business). Dicha valoración contó con una carta invitación al foro de investigadores y practicantes para el diálogo constructivo sobre asuntos relevantes a la competitividad global.

Tabla 1. Resumen de los procedimientos metodológicos

Capítulo	Técnica utilizada	Palabras clave del capítulo	Técnica de investigación	Variables	Muestra	Fuentes de información
1	Cualitativa	Resumen de la investigación	Revisión de literatura	-	-	Disponible en Bibliografía - Revisión de literatura
2	Cuantitativa	Aspiraciones de crecimiento Factores del emprendimiento La empresa nueva y de reciente creación	Estadística Descriptiva Regresión jerárquica ANOVA	Aspiración de crecimiento en empleo	1,563 registros de 78 países con información sobre las aspiraciones de crecimiento de su empresa de reciente y nueva creación.	“Adult Population Survey” (APS) del “Global Entrepreneurship Monitor” (GEM) versión 2008.
3	Cuantitativa	Competencias	Estadística Descriptiva	Competencias que distinguen a los egresados	4,017 registros que representan a los egresados	Estudio de Trayectoria Profesional a los

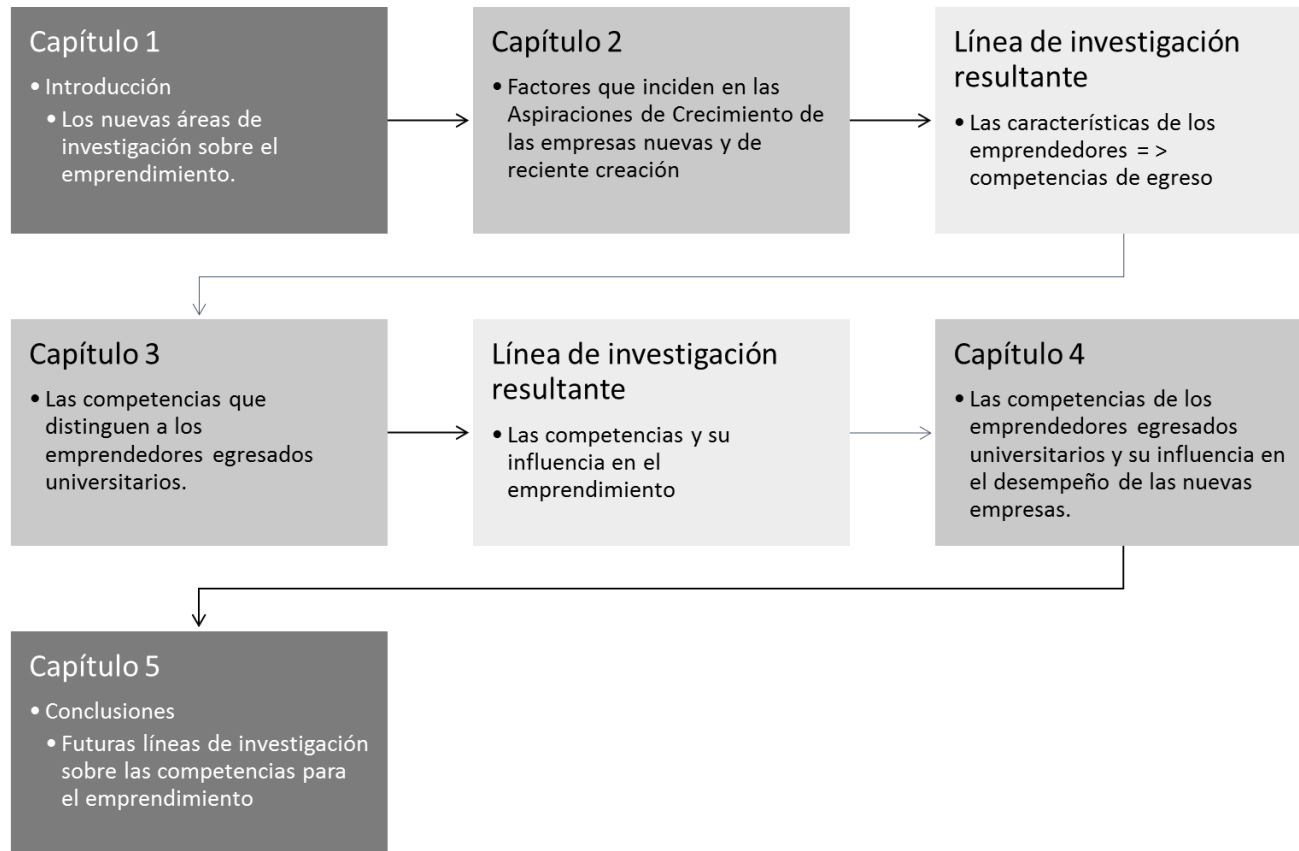
		Egresados Emprendedores Universitarios	Análisis discriminante	universitarios emprendedores de los no emprendedores	universitarios de 29 regiones de México.	5, 10, 15, 20 y 25 años de haber egresado del Tecnológico de Monterrey (México), edición 2013.
4	Cuantitativa	Competencias Desempeño Egresados Emprendedores Universitarios	Estadística Descriptiva  Regresión jerárquica  ANOVA	Ingresos de los emprendedores egresados universitarios	1,087 registros de los emprendedores egresados universitarios que proporcionaron sus ingresos.	Estudio de Trayectoria Profesional a los 5, 10, 15, 20 y 25 años de haber egresado del Tecnológico de Monterrey (México), edición 2013.

*Fuente: Elaboración propia.*



De forma gráfica (Figura 1) podemos señalar la línea que conduce el desarrollo del presente trabajo, sus etapas y en especial las nuevas áreas de investigación que resultan después de concluir cada capítulo en donde se contrastas hipótesis de forma empírica.

Figura 1. Esquema del Plan de la investigación



Fuente: Elaboración propia.

## **CAPÍTULO 2. FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS QUE INCIDEN EN LA ASPIRACIÓN DE CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS NUEVAS Y DE RECIENTE CREACIÓN**

### **2.1. INTRODUCCIÓN**

Diversos autores han analizado el crecimiento de la empresa desde el rol del emprendedor. Por ejemplo, Davidsson (1989) argumentó que a medida que el propietario cuenta con la opción de crecer, es más emprendedor que el que no lo hace. Así mismo, Davidsson, Delmar y Wiklund (2002) más tarde, profundizaron en la relación entre crecimiento y el espíritu emprendedor, llegando a la conclusión de que el espíritu emprendedor se entiende como la creación o el surgimiento de nuevas organizaciones. Posteriormente, Davidsson, Achtenhagen y Naldi (2007) hacen hincapié en que el crecimiento no es formalmente parte de la definición del fenómeno de emprendimiento. Churchill (1983) identifica cinco etapas que toda empresa experimenta desde su nacimiento, su desarrollo y hasta su madurez, pero su principal aporte está en la función del emprendedor en cada una de estas etapas. A pesar de estas aportaciones, son realmente escasas las investigaciones de tipo empírico que estudian el crecimiento de las empresas, partiendo de la influencia de las aspiraciones del emprendedor. Así lo señalan también Wiklund y Shepherd (2003), al igual que McKelvie y Wiklund (2010) y Achtenhagen, Naldi, y Melin (2010).

Autio y Acs (2010) obtienen resultados a través de su trabajo empírico, que sugiere que las aspiraciones empresariales de crecimiento, inciden positivamente en relación al capital humano y financiero del individuo que emprende. Otras motivaciones percibidas por el empresario pueden conducirlo a tomar decisiones sobre una conducta de control (E. Autio y Acs, 2010). Campbell (1992) presenta evidencia empírica de que la decisión empresarial, al menos parcialmente atribuible a la motivación económica, se caracteriza por un modelo de decisión respaldada por la teoría de la maximización de la utilidad.

Rescatando algunos estudios relacionados con las conductas de los emprendedores, se toma el caso de Chen, et al., (1998), que busca una característica individual que incide en la actividad empresarial y sugiere un nuevo constructo al que denomina la auto-eficacia

empresaria como una característica del propietario a tomar ciertas conductas. La auto-eficacia se refiere a la fuerza de la creencia de una persona que él o ella es capaz de realizar con éxito las diferentes funciones y tareas. El nuevo constructo se compone de cinco factores: el control de comercialización, innovación, gestión, toma de riesgos, y aspectos financieros (Chen, et al., 1998). En este mismo sentido Naktiyok, Nur Karabey y Caglar Gulluce (2009) indican que la auto-eficacia es consecuencia de un comportamiento originado por el deseo, intención o aspiración de llevar a cabo una actividad visualizando el éxito.

Una variable frecuente de encontrar, en investigaciones que relacionan el desarrollo de negocios, es la búsqueda de fondos de inversión o capital externo. Coleman (2007) examina la relación entre el capital financiero, el capital humano y el género de los propietarios. Los resultados encontrados sugieren que la aspiración de crecimiento de las mujeres que son propietarias de empresas, pueden conducir a otros factores, como el capital humano o la habilidad para obtener capital externo, lo que denota una clara conducta hacia la aspiración de fortalecer el negocio que estadísticamente representa una propuesta de crecimiento por encima del rescate de la empresa por deuda u otros estados menos favorables. Otra relación entre las intenciones de crecimiento, está en el estilo cognitivo y la percepción de las condiciones de competencia (Dutta y Thornhill, 2008).

Davidsson (1989) en su trabajo, busca las diferencias en la motivación de logro y cómo afectan a la voluntad de crecimiento. Por último, señala que la voluntad del crecimiento y sus determinantes difieren entre empresas de distintos tamaños.

En trabajos como el de Bergmann y Schrettle (2009) se proporcionan evidencias empíricas de la influencia del emprendedor y sus motivaciones para crecer su compañía. El estudio de Bergmann y Schrettle (2009) utiliza como variable dependiente el aumento en número de empleos que espera para un determinado periodo de tiempo. En esta variable de medida, se inspira nuestro trabajo para conseguir medir un determinante tangible frente a la aspiración de crecer.

Además, el presente trabajo también se apoya fuertemente en la línea investigación de Wiklund y Shepherd (2003) que destaca el rol de las intenciones como factor de motivación y que conlleva a una conducta determinada. Ahora bien, la aspiración de crecimiento

interpretada como un resultado de una conducta planeada, tiene su origen en la intención del emprendedor hacia el crecimiento de su empresa (Wiklund y Shepherd, 2003).

Respaldados en esta revisión de literatura, se clasifican a los factores que inciden en las aspiraciones de crecimiento de las empresas de reciente y nueva creación en dos tipos. En primer lugar aquellas que pertenecen al entorno o ecosistema de la empresa o factores externos como se denominan en la literatura (Achtenhagen, et al., 2010; F. Delmar, et al., 2003; Karadeniz y Özçam, 2011; Kelley, 2009; Zou, Chen, y Ghauri, 2010). Adicionalmente, en el trabajo de Tominc y Rebernik (2007) se identifican factores particulares sobre la percepción del emprendedor en relación a su entorno y el de la empresa. Aspectos como el nivel de vida que se percibe que ha alcanzado un emprendedor a raíz de la conformación de su empresa, el estatus social en el que se desenvuelve y cómo considera la actividad para la carrera de un emprendedor (Tominc y Rebernik, 2007). Terjesen y Szerb (2008) clasifican como factor externo a la compañía la cantidad o número de productos / servicios a los que sus clientes potenciales tienen acceso para satisfacer la misma necesidad en la que trabaja una empresa que espera crecer; este factor se considera externo y renombrado como nivel de competencia (Terjesen y Szerb, 2008). Adicionalmente, como se ha mencionado en los trabajos de Karadeniz (2011), Dutta y Thornhill (2008), Tomic y Rebernik (2007), Verheul y Van Mil (2011), las oportunidades para continuar desarrollando su mercado en su región de influencia y el crecimiento esperado en ella es también un factor externo a considerar. En segundo lugar, se incluyen los factores que representan características del emprendedor de cara al crecimiento, como así lo refieren Davidsson y Honig (2003), Campbell (1992) y Chen (1998), son aspectos que conformarán la clasificación de los factores internos, determinados como parte de la estructura y recursos de la propia organización. Éstos deberán ser validados por separado de aquellos que carecen del control del emprendedor (Ramos-Rodríguez, Medina-Garrido, Lorenzo-Gómez, y Ruiz-Navarro, 2010) como las percepciones del entorno y nivel de competencia (Dutta y Thornhill, 2008), anteriormente clasificados como factores externos. Por lo anterior, este trabajo se apoyará en las aportaciones de los autores antes citados, considerando estas dos clasificaciones de factores y su incidencia en las aspiraciones de crecimiento (Wiklund y Shepherd, 2003).

Considerando lo anterior, surge la propuesta del presente trabajo que señala los factores tanto internos como externos que influyen en las aspiraciones de crecimiento de las empresas de reciente y nueva creación. Realizando una revisión de literatura, se resaltan los principales trabajos de autores, cuyas aportaciones han relacionado el crecimiento empresarial con factores como la capacidad de la empresa, características del emprendedor y su percepción del entorno. El marco teórico del cual se sustenta el presente capítulo, se apoya en la teoría del comportamiento planeado de Ajzen (1991) para comprobar que aquellas empresas que tienen mayores aspiraciones de crecimiento, podrán tener mayores probabilidades de crecer. Otras teorías que enriquecen nuestro marco teórico son, la teoría basada en los recursos (Barney, 1991; Wernerfelt, 1995; Winter, 1995), de la que se sustentan los factores internos de la organización y finalmente para los factores externos, la teoría económica institucional de North (1991). Las anteriores teorías, se integran en el modelo teórico propuesto en el cuál se plantean diferentes hipótesis sobre el impacto de cada uno de estos factores en las aspiraciones de crecimiento de las empresas de reciente y nueva creación en el número de empleos. Posteriormente se proponen y contrastan las hipótesis de las aspiraciones de crecimiento del emprendedor y su influencia en la empresa de nueva y reciente creación, aplicando metodología cuantitativa para validar empíricamente las hipótesis planteadas en el modelo teórico. La muestra utilizada incorpora opiniones de 1,563 emprendedores de firmas de reciente o nueva creación, que participaron en la encuesta de la población adulta del GEM de 2008<sup>2</sup>. Finalmente, y como aportación relevante de esta investigación, se evalúa el impacto de los factores en las aspiraciones de crecimiento, medido en términos del número de empleos que esperan generar en los próximos cinco años.

## **2.2. MARCO TEÓRICO**

Este trabajo de investigación, por diseño deductivo, se apoyará en tres teorías que recientemente se han utilizado para explicar la creación de nuevas empresas y sus aspiraciones de crecimiento. Si el crecimiento es una consecuencia de una serie de factores, incluyendo conductas y comportamientos del emprendedor, es conveniente revisar estudios

---

<sup>2</sup> *Global Entrepreneurship Monitor Adult Population Survey* (<http://www.gemconsortium.org/>)

como los de Ajzen (1991, p. 181) en el que se fundamenta la teoría de la acción razonada y que destaca, como factor central de la teoría del comportamiento planeado, la intención del individuo para realizar una conducta determinada. Luego se toma la teoría económica institucional de North (1991) para delimitar y justificar los factores externos de la empresa. Finalmente, la teoría basada en los recursos (Barney, 1991) se emplea para justificar la exploración de los factores internos de la organización, relacionados con las empresas de reciente y nueva creación.

### ***2.2.1. TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO PLANEADO***

La teoría de Ajzen (1991), asume que las intenciones capturan los factores motivacionales que influyen en un determinado comportamiento. Éstas son indicaciones de cómo la gente está dispuesta a intentar y de cuánto esfuerzo planea ejercer, con el fin de realizar el comportamiento. Como regla general, mientras más fuerte es la intención de participar en un comportamiento, más probable es su desempeño (Ajzen, 1991). Debe destacarse, sin embargo, que una intención puede expresarse como comportamiento sólo si el comportamiento en cuestión está bajo control volitivo, es decir, si la persona puede decidir voluntariamente realizar o no el comportamiento.

A pesar de que como lo menciona Ajzen (1991, p. 179) “explicar el comportamiento humano en toda su complejidad es una tarea difícil”, la medición de dicho comportamiento puede hacerse a muy diferentes niveles o enfoques, donde en un extremo se encuentran los procesos fisiológicos del individuo y en el otro extremo las instituciones sociales.

Las intenciones representan el grado de compromiso hacia un comportamiento, objetivo futuro, que pueden explicar y predecir de manera robusta ese comportamiento. A su vez, las actitudes hacia un comportamiento afectarán a las intenciones. En relación a lo anterior, Krueger y Carsrud (1993) señalan que existen factores exógenos que influyen en las intenciones y éstas, a su vez, al comportamiento para la iniciación de una nueva empresa (Krueger y Carsrud, 1993, p. 56).

La teoría del comportamiento planeado (Ajzen, 1991, p. 188) postula conceptualmente tres determinantes independientes de la intención. La primera es la actitud hacia el comportamiento y se refiere al grado en que una persona tiene una favorable o desfavorable evaluación o valoración del comportamiento en cuestión. El segundo predictor es un factor social denominado normas subjetivas, se refiere a la percepción de la presión social para realizar o no la conducta. Y el tercer determinante de la intención, es el grado de percepción del control de la conducta, que se refiere a la facilidad percibida o la dificultad de realización de la conducta y se supone que refleja la experiencia pasada así como los impedimentos y obstáculos anticipados.

La percepción del control de la conducta juega un papel importante en la teoría del comportamiento planeado. De hecho, la teoría del comportamiento planeado difiere de la teoría de la acción razonada en su adición de la percepción del control de la conducta (Ajzen, 1991, p. 183).

La importancia del control de la conducta es evidente: Los recursos y las oportunidades disponibles para una persona deben, en cierta medida, determinar la probabilidad de alcanzar el comportamiento. Sin embargo, es de mayor interés psicológico la percepción de control de la conducta y el impacto que tiene sobre las intenciones y acciones que en sí el control real.

Cabe mencionar, que la importancia relativa de la actitud, norma subjetiva, y la percepción del control del comportamiento en la predicción de la intención, se supone que varía en los diferentes comportamientos y situaciones.

En resumen, de acuerdo a Ajzen (1991, p. 81) y su teoría, mientras más fuerte es la intención de participar en un comportamiento, más probable es su desempeño, siempre y cuando la persona pueda decidir en voluntad de realizar o no dicho comportamiento. Es así que la intención del individuo para realizar una conducta determinada, representa un elemento clave no sólo para el emprendimiento, sino también para el crecimiento de una empresa, pues su intención a esta consecuencia se determina como la aspiración a crecer.

Autores como Wiklund y Shepherd (2003), Karadeniz y Ozcam (2011) y Kelley (2009) han utilizado la teoría del comportamiento planeado para referir a la aspiración o expectativa

como la intención frente al deseo de crecer una empresa. Verheul y Van Mil (2011) precisan en su trabajo que es interesante investigar los motivos por los que algunos emprendedores, y no otros, buscan un crecimiento firme. Las aspiraciones empresariales de crecimiento, pueden estar fuertemente influenciadas por el nivel de ingresos de los propietarios (E. Autio y Acs, 2010). Su decisión de crecer depende de su percepción y su capacidad para hacerlo, de la identificación de las oportunidades y la voluntad propia de crecer (Verheul y Van Mil, 2011).

### ***2.2.2. TEORÍA INSTITUCIONAL***

Investigaciones previas se han fundamentado en el marco teórico que permite la inclusión de los factores del entorno en modelos que explican la intención emprendedora, encontrando en el enfoque de North y la Teoría Económica Institucional, un muy adecuado sustento teórico. North (1991) define las instituciones como las normas ideadas por el hombre para regular la interacción entre la estructura política, económica y social.

La Teoría Económica Institucional plantea que los individuos tienen información incompleta sobre la realidad y una capacidad mental limitada para procesarla, estos se enfrentan continuamente a escenarios de incertidumbre en sucesos imprevistos, así como con los resultados esperados; esto hace que se incurra constantemente en costos de transacción para adquirir la información relevante (North, 1991). Con el propósito de disminuir el riesgo y los costos de transacción, se han creado las instituciones que a su vez definen las reglas del juego regulando las relaciones políticas, sociales y económicas que proporcionan el orden necesario para los intercambios que debe haber entre ellas (North, 1991).

Las instituciones se componen de dos tipos. Por una parte, están las formales que hacen referencia a reglamentos, constituciones, leyes y derechos de propiedad que facilitan el intercambio político y económico para un determinado beneficio. Por otra, las informales que se refieren a aquellas conversaciones de los individuos, normas de conducta, valores, ideas, sanciones, tabúes, costumbres y tradiciones, que ordenan la interacción entre individuos y que infieren en la aplicación, interpretación y cumplimiento de las normas



formales (North, 1991, 2005). También señala la teoría que el complemento de estas dos clasificaciones de instituciones, formales e informales, definen los resultados que obtiene una sociedad, ya que existe evidencia de que las mismas reglas formales aplicadas en grupos de sociedades distintas han alcanzado resultados diferentes (North, 2005). Por lo anterior se puede determinar que la conducta humana está condicionada por un entorno institucional, ya que limita o favorece las decisiones de los individuos como en nuestro caso la aspiración de crecer.

Son varios los autores que han adoptado el enfoque de North para explicar la influencia e importancia de los factores del entorno en el emprendimiento y desarrollo de una nueva empresa (Bruton, Ahlstrom, y Li, 2010; De Clercq, Danis, y Dakhli, 2010; Díaz-Casero, et al., 2009; Urbano y Díaz, 2009). Algunas de sus principales conclusiones son: La formación emprendedora es el resultado de factores sociales y culturales (Shapero y Sokol, 1982). La percepción del individuo, en cuanto a su probabilidad de éxito, tiene una relación positiva con la concentración relativa de las empresas locales en industrias similares o afines (Campbell, 1992, p. 24). Muchos autores han propuesto que la creación de desarrollo económico y por consiguiente, de las nuevas empresas, no sólo dependen de factores tangibles (económicos), sino también de los intangibles (socio-culturales)(Gnyawali y Fogel, 1994; Shapero y Sokol, 1982; Urbano y Díaz, 2009; Valliere, 2008; Veciana, Aponte, y Urbano, 2005).

### ***2.2.3. TEORÍA BASADA EN LOS RECURSOS***

En los últimos años los autores del campo de la estrategia volvieron a mirar con más atención los aspectos internos de la empresa, dónde localizan la fuente principal de la ventaja competitiva (Herzog, 2001). Barney (1991) dice que los recursos son fuente de ventaja competitiva. Winter (1995) sugiere que las empresas necesitan la capacidad de generar y poseer rutinas y redes de relaciones por medio de las cuales los recursos puedan ser coordinados y/o implementados.

Así pues, la teoría basada en los recursos se ha determinado como el conjunto de bienes o activos que están vinculados "semi-permanentemente" a la empresa (Wernerfelt, 1995). Algunos autores distinguen entre los recursos que son totalmente apropiables a la empresa (como el capital físico o títulos de marca) de los activos menos tangibles, tales como las rutinas organizativas y las capacidades (Teece, 2009). Similares distinciones las categorizan como recursos dinámicos y estáticos (Lockett, Thompson, y Morgenstern, 2009). Los estáticos representan un stock de activos que deberán utilizarse apropiadamente antes de que expiren (Barney, 1986). Los dinámicos representan las capacidades de las empresas, como las organizaciones que aprenden o la habilidad para generar las nuevas oportunidades (Teece, 2009). Es así como la teoría basada en los recursos ayuda a explicar que las percepciones sobre condiciones ambientales de la empresa, son resultado de la visión que tiene el emprendedor, tanto del capital humano, como del capital social.

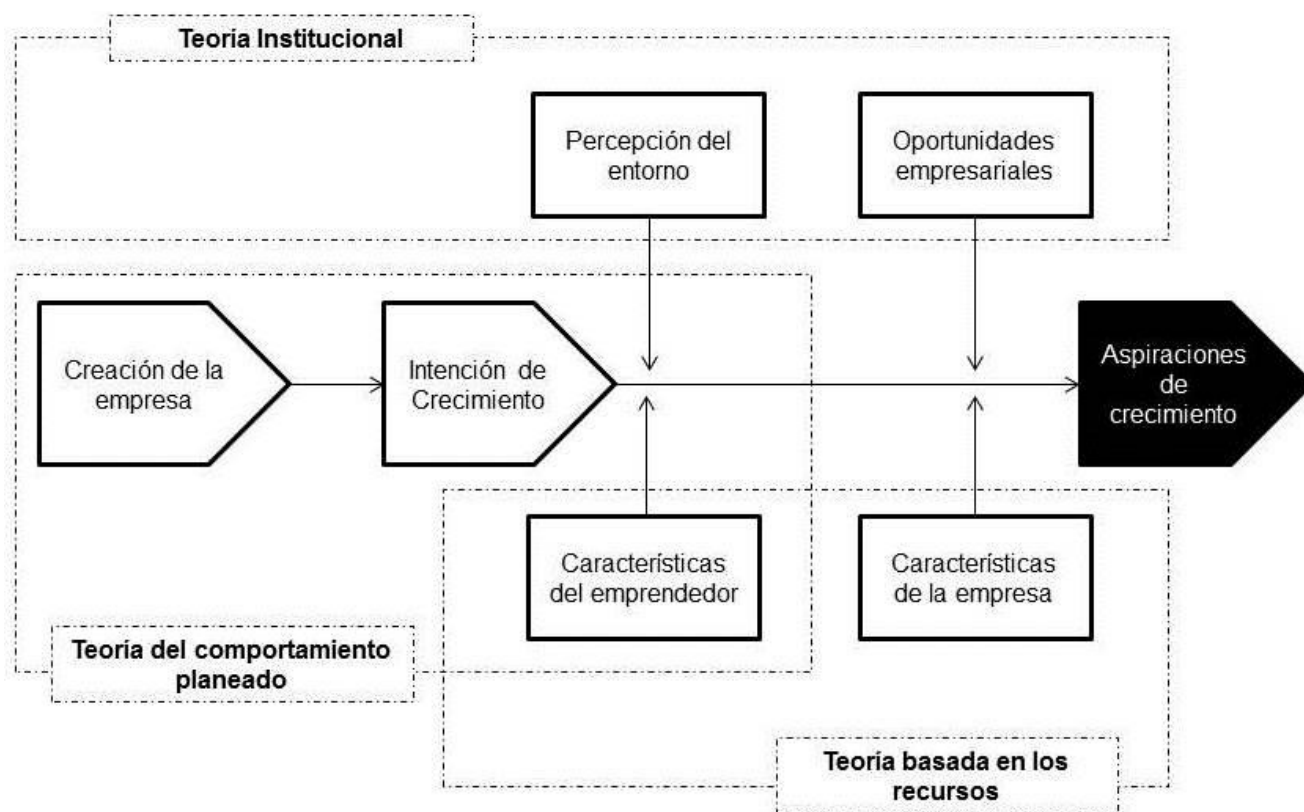
En el campo de la estrategia, Wernerfelt (1984) afirmó que las empresas se pueden ver como colecciones de recursos, cuyas características definen las estrategias más efectivas para el mercado de su producto. Barney (1986, 1991) y otros (Amit y Schoemaker, 1993; Collis y Montgomery, 1995; Peteraf, 1993) desarrollaron criterios específicos que llamaron "estratégicos", como recursos que permiten a las empresas, cultivar líneas de acción que ayudan a generar y mantener ventajas competitivas. A medida en que las organizaciones poseen más recursos estratégicos obtienen mejores rendimientos (Crook, Ketchen Jr, Combs, y Todd, 2008). De la teoría basada en los recursos, que ha sido fuente de investigaciones relacionadas con el performance y el crecimiento de las empresas, se sustentan variables atribuibles al emprendedor y a las características de la empresa.

#### ***2.2.4. MODELO DE LAS ASPIRACIONES DE CRECIMIENTO DE LAS NUEVAS EMPRESAS.***

Ante la construcción de un marco teórico, producto de la revisión de literatura y del análisis de las tres teorías que se han citado en apartados anteriores: La teoría del comportamiento planeado de Ajzen (1991); La teoría basada en los recursos (Barney, 1991; Wernerfelt, 1995;

Winter, 1995) y La teoría económica institucional de North (1991), en el presente capítulo se plantea un modelo que propone complementar la postura de Wiklund y Shepherd (2003) donde señala que las pequeñas empresas cuyos gerentes cuentan con aspiraciones de expandir sus actividades comerciales, se relacionan positivamente con un crecimiento real. Dichos autores basaron su premisa y su propio modelo en la teoría de Ajzen (1991), enfatizando que las aspiraciones son atribuibles a un comportamiento del emprendedor y que mientras más fuerte sea la intención de desarrollar acciones que incrementen su actividad empresarial, más probable será su crecimiento. A este respecto, el modelo propuesto y representado en la Figura 2, identifica un primer elemento, la “Creación de la empresa” que conecta con la “Intención de crecimiento” para luego, éste último, conectar a su vez con las “Aspiraciones de crecimiento”. La relación entre los elementos contribuyen a aquellas expectativas o motivaciones del emprendedor para conseguir como resultado el crecimiento empresarial que, en muchas ocasiones, representa la etapa cumbre de un periodo de iniciación de la empresa, con el fin de orientarse hacia una mayor capacidad de producción, impacto en el mercado, tamaño, rendimiento, etc.

Figura 2. Modelo de las Aspiraciones de Crecimiento de las Nuevas Empresas



*Elaboración propia.*

Si nos enfocamos en la primera relación entre la “Creación de la empresa” y la “Intención de crecimiento”, ambas componen un detonador hacia las aspiraciones, ya que de acuerdo con Ajzen (1991), las intenciones capturan los factores motivacionales que influyen para un determinado comportamiento. Wiklund y Shepherd (2003) señalan en su trabajo características de los emprendedores, como el nivel de estudios y la experiencia, que ambas inciden en las aspiraciones de crecimiento. Autores como (Capelleras, Greene, Kantis, y Rabetino, 2010; Tominc y Rebernik, 2007; Verheul y Van Mil, 2011) han clasificado estos factores en dos subgrupos. El primero de ellos representa las características de la persona o del emprendedor, cuyas particularidades pueden distinguir a un emprendedor de otro, como el género, la edad o su intelecto. El segundo grupo se refiere a las características de la empresa como el tamaño, el sector, la aplicación de la tecnología. Al respecto del primer grupo, un estudio de Karadeniz y Ozcam (2011) alertaban de la influencia positiva de las características personales de los propietarios como el género, los ingresos totales o su propio ingreso en el

desempeño de la empresa para crecer. Davidsson y Honig (2003), señalan características del emprendedor como su nivel de estudios, la experiencia laboral, el nivel de ingresos, la experiencia empresarial o las habilidades y conocimientos específicos para desarrollar una empresa. Adicionalmente, se identifican algunas características de autopercepción como el miedo al fracaso, la autoeficacia (Kelley, 2009; Tominc y Rebernik, 2007), entre otras. Otros trabajos reconocen características relacionadas con el capital social, en donde se puede encontrar aquellas atribuciones del emprendedor para construir y ampliar una red de contactos (Ramos-Rodríguez, et al., 2010) que lo ayude a llevar a cabo su idea de emprender o que le permita gestionar relaciones productivas para el desarrollo o crecimiento de su propio negocio. Lin, Ensel y Vaughn (1981, p. 398) definen que “el capital social es la capacidad del individuo para extraer beneficios de los miembros de su red social”. Así mismo, Lim et al. (2010) atribuyen a las relaciones que permiten la adquisición de nuevos fondos y a los insumos o financiamientos a través de capital ángel, como el impulsor del emprendimiento que permiten la adquisición de nuevos recursos. Por su parte, Kelley (2009) también apunta a aquellas características del propietario que se relacionan con las motivaciones para crecer y sugiere en su trabajo que se profundice con más investigación que analice esta relación. De la teoría basada en los recursos, se toma como base que las empresas cuentan con atributos que llegan a clasificarse como intangibles, donde caben las propias capacidades del empresario (Teece, 2009). Son entonces las características de los propietarios, un grupo de recursos de la empresa. Es interesante observar en qué sentido afectan dichos recursos para las aspiraciones de crecimiento de los emprendedores. Erkkó y Autio (2005) observaron que los emprendedores varones en etapa inicial tienen mayores expectativas de crecimiento que las mujeres. Verheul y Van Mil (2011) concluyeron que las diferencias de género ante el crecimiento, desaparecen después de incluir el sexo en las variables de control. Karadeniz y Ozcam (2011) encontraron en su trabajo empírico con emprendedores Turcos, que las personas con un nivel más alto de educación son más propensas a esperar un alto crecimiento de sus empresas y además que existe una correlación positiva entre la educación y los motivos de oportunidad. La experiencia empresarial es otro atributo de los emprendedores que puede incrementar su confianza. Los empresarios que creen en sus habilidades y conocimientos empresariales son más propensos a tener mayor ambición al crecimiento. Verheul y Van Mil (2011) afirman que los emprendedores son

propensos a sentirse más seguros con sus habilidades y conocimientos, por lo que mediante el crecimiento de los negocios consiguen demostrarse a sí mismos que los tienen. A partir de estos hallazgos en la literatura, se plantean las primeras hipótesis que se contrastarán más adelante en este trabajo. Se han identificado con las iniciales **HI** para representar que forman parte de las *características del emprendedor* y luego el subíndice para indicar la relación de cada característica con las aspiraciones de crecimiento:

***H1a:** Los emprendedores hombres, tienen mayores aspiraciones de crecimiento de sus empresas nuevas y de reciente creación.*

***H1b:** Los emprendedores con niveles estudios más altos, tienen mayores aspiraciones de crecimiento de sus empresas nuevas y de reciente creación.*

***H1c:** Los emprendedores con experiencia empresarial, tienen mayores aspiraciones de crecimiento de sus empresas nuevas y de reciente creación.*

Sujeto al planteamiento de las hipótesis **HI** se espera que a través de un estudio empírico, exista evidencia significativa que muestre una relación con las aspiraciones de crecimiento de sus emprendedores. Otros autores (Capelleras, et al., 2010; Karadeniz y Özçam, 2011; Tominc y Rebernik, 2007; Verheul y Van Mil, 2011; Wiklund y Shepherd, 2003) han encontrado en sus trabajos que existe una relación entre las características de los emprendedores y el crecimiento. Sin embargo, se espera ofrecer un aporte al concebir que en su conjunto, las características del emprendedor forman parte de los factores internos de la empresa, que impulsan las motivaciones para el crecimiento de las nuevas empresas. Como contribución adicional del presente trabajo, de acuerdo al modelo propuesto, podrían entrar en juego otras características que conforman los factores internos. Tal es el caso del nivel de ingresos o la edad, donde en el caso de éste último, otros trabajos han encontrado un efecto negativo (Erkko Autio, 2005; Terjesen y Szerb, 2008), o no han encontrado evidencia de una relación que determine el fenómeno de las aspiraciones de crecimiento de las nuevas empresas (Karadeniz y Özçam, 2011; Wiklund y Shepherd, 2003).

Ahora bien, la teoría basada en los recursos plantea una enfoque desde la perspectiva del interior de la empresa, que ha sido objeto de investigación no sólo en relación al impacto del uso de estos recursos en el campo de la estrategia (Crook, et al., 2008) sino que también ha

identificados elementos de la propia organización cuyo impacto sobre el desempeño de la empresa los puede llevar a alcanzar objetivos específicos de crecimiento. A estos elementos los denominaremos factores internos y hacen referencia a aquellas características que distinguen a la empresa de otras (Bratkovic, Antoncic, y Ruzzier, 2009). Autores señalan que las características descriptivas de la empresa como el número de propietarios, el tamaño, los productos o servicios poco comunes o innovadores, son atributos que soportan el desempeño de las empresas (Terjesen y Szerb, 2008; Verheul y Van Mil, 2011). Por su parte Bergmann y Schrettle (2009) consideran que las empresas que ofrecen productos o servicios innovadores, utilizan nuevas tecnologías y están orientadas a la exportación, pueden esperar a tener mayores expectativas de crecimiento (Bergmann y Schrettle, 2009). En conjunto, todas estas características de las empresas no sólo son un recurso que existe, también se espera que puedan estar incidiendo en el emprendedor y sus aspiraciones de crecer. Al igual que las particularidades de los emprendedores, las empresas cuentan con atributos que impactan en su desempeño y que esto podría favorecer a sus aspiraciones de crecimiento (Wiklund y Shepherd, 2003). Entre estos atributos, podemos encontrar la dimensión de las empresas medida por el número de trabajadores que las integran. Karadeniz y Özçam (2011) por ejemplo, ya destacaban en su trabajo la relación que presenta en particular con el tamaño de las empresas. Particularmente las empresas recién creadas, usualmente inician con un número de empleados mínimo. Se puede esperar que ante la necesidad de alcanzar un mayor mercado, se requerirá un equipo más grande. Los propietarios de pequeñas empresas tendrán más probabilidades de seguir creciendo que los propietarios de grandes empresas (Davidsson, 1989; Wiklund y Shepherd, 2003). Otro atributo podría ser la antigüedad de la empresa, diferenciando entre las de reciente o nueva creación de aquellas que ya cuentan con 3 o más años de haber sido establecidas. Algunos trabajos, han utilizado la antigüedad como variable de control ante las aspiraciones de crecimiento de los emprendedores (Capelleras, et al., 2010; Wiklund y Shepherd, 2003). Sin embargo, no han encontrado evidencia significativa que determine su relación directa sobre las motivaciones de los emprendedores. La antigüedad o edad de la empresa podría tener un impacto con la capacidad de reaccionar favorablemente ante los retos. Un menor tiempo de establecida, le otorga flexibilidad para innovar con potencial de crecer (Wachsen y Blind, 2016). Frente a aquellas que las limita su nivel de experiencia o consolidación por el tiempo que lleva establecida. A partir de estos

argumentos, se espera que entre más jóvenes sean las empresas, las aspiraciones a crecer de sus emprendedores serán más fuertes. Autio y Acs (2010) también identifican como característica de la empresa al capital inicial con que contó para poner en marcha sus operaciones. Aspecto que definitivamente se clasifica como un recurso clave para la etapa inicial del negocio, ya que los insumos de capital humano y financieros, motivan a tomar decisiones de nivel individual frente a las aspiraciones por crecer (Douglas y Shepherd, 2000). Así mismo, Terjesen y Szerb (2008) afirmaron que las personas con mayor capital, pueden financiar mejor sus negocios y también acceder a los recursos necesarios para el crecimiento su propia empresa. Derivado de los aportes anteriores, podremos esperar que entre más emprendedores señalen tener un capital inicial, tendremos más propietarios con aspiraciones de hacer crecer su empresa. Es así que a partir de estos hallazgos en la literatura, se plantea el siguiente grupo de hipótesis que identificaremos con las iniciales **H2** para referirnos a las que señalan *características de la empresa*, dentro de la clasificación de factores internos:

***H2a:** Entre más pequeñas sean las empresas nuevas y de reciente creación, mayores serán las aspiraciones de crecimiento de sus emprendedores.*

***H2b:** Entre más jóvenes sean las empresas nuevas y de reciente creación, mayores serán las aspiraciones de crecimiento de sus emprendedores.*

***H2c:** Entre mayor sea el capital inicial de las empresas nuevas y de reciente creación, mayores serán las aspiraciones de crecimiento de sus emprendedores.*

Ante estos planteamientos, es preciso señalar que se espera que exista evidencia significativa para sostener una relación de dichas características de la empresa con las aspiraciones de crecimiento del emprendedor. Terjesen y Szerb (2008) encontraron que el tamaño inicial de la empresa es el mejor predictor de las expectativas de crecimiento, hallazgo que motiva a incorporar esta hipótesis a nuestra investigación con el fin de validar y sumar al modelo aquí propuesto. Verheul y Van Mil (2011) hacen lo propio con el sector al que pertenece la empresa, capturando nuestra atención que ciertos sectores como el tecnológico o de servicios afectarían las motivaciones del emprendedor para crecer. En relación al capital inicial, así como el número de propietarios de la nueva empresa, nuevamente Terjesen y Szerb (2008)



apuntan a que ambos aspectos de la empresa, tienen una relación positiva ante el deseo del empresario de crecer. A través de nuestro estudio empírico se pretende comprobar y fortalecer estos supuestos, que permita tener consistencia con lo que otros autores han encontrado, sin dejar de señalar que las características de la empresa ya resaltadas, forman en conjunto un factor que incide en las aspiraciones de los emprendedores de reciente y nueva creación.

El aporte que nos ofrece la Teoría Económica Institucional de North (1991) basada en su definición de Instituciones informales, para aquellas que norman la conducta del individuo, en nuestro caso del emprendedor, pueden determinar que su actuar está condicionado por su percepción del entorno institucional. Otorga un muy adecuado sustento teórico, ya que en la investigación de De Clercq, Danis, y Dakhli (2010) destacan que el enfoque de North se alinea para explicar la influencia de los factores del entorno que están presentes en el emprendimiento y regula la conducta de quien desarrolla su empresa. Veciana y Urbano (2008) señalan que la teoría institucional aporta un marco conceptual con mayor consistencia y se ajusta apropiadamente para el estudio de la influencia de los factores externos en la operación de la empresa y el emprendimiento. Ahora bien, dichos factores estarían compuestos de aquellos elementos intangibles como lo son aspectos socio-culturales y que un número importante de trabajos así lo han referido (Gnyawali y Fogel, 1994; Shapero y Sokol, 1982; Vaillant y Lafuente, 2007; Veciana, et al., 2005). A este respecto, Tominc y Robernik (2007) sustentan su trabajo en los aspectos culturales que están presentes en el emprendedor y su incidencia significativa con las aspiraciones de crecimiento. La calificación del emprendedor sobre la situación que le rodea y que condiciona su perspectiva del futuro, cabe en el concepto de la percepción del entorno. El modelo de Tominc y Robernik (2007) incorpora en los factores externos las condiciones ambientales económicas, como la disponibilidad de capital de riesgo, el estado de la economía, las regulaciones gubernamentales, entre otras. De la percepción del propio emprendedor y con base en las referencias de trabajos previos (E. Autio y Acs, 2010; Gangaiah y Viswanath, 2014; W. Gartner y Liao, 2012; Hessels, van Gelderen, y Thurik, 2008; Kelley, 2009; Kolvereid, 1992; Wiklund y Shepherd, 2003) se espera que mejoren las aspiraciones de crecimiento de las nuevas empresas. La percepción del emprendimiento como carrera es un factor presente en la cultura del emprendedor. Empíricamente se ha confirmado la relación que deriva entre las

motivaciones congruentes con el ejercicio de la actividad emprendedora y la evolución favorable de su negocio (Tominc y Rebernik, 2007). En el mismo sentido que lo ha sugerido Tominc y Rebernik (2007) se espera que a mayor aceptación del emprendimiento como carrera, las aspiraciones de crecimiento de los emprendedores sean también mayores. Uno de los desafíos más comunes que enfrentan los emprendedores y sus empresas, los podemos encontrar en su competencia. La percepción del entorno del emprendedor, confirmar algunas posturas relacionadas con la competencia y el crecimiento (Cavazos, Patel, y Wales, 2012). La existencia de evidencia significativa de la percepción de un mercado competido con las aspiraciones de crecimiento, sería coherente con las teorías estratégicas como lo afirma Bratkovic (2009). Un mercado competido desalienta a los emprendedores que buscan posicionar con éxito su propuesta de valor (Ernesto Amoros, Fernandez, y Tapia, 2012). Apoyados de la construcción de esta base teórica, surgen las siguientes hipótesis de investigación, que identificaremos con las iniciales **H3** para referirnos a las **percepciones del entorno** del emprendedor y que están dentro de la clasificación de factores externos:

***H3a:** Los emprendedores que aceptan el emprendimiento como carrera, tienen mayores aspiraciones de crecimiento de sus empresas nuevas y de reciente creación.*

***H3b:** Los emprendedores que perciben menos competencia, tienen mayores aspiraciones de crecimiento de sus empresas nuevas y de reciente creación.*

Si continuamos observando los vínculos de la aspiración de crecimiento con los factores externos, la percepción del entorno que tiene el emprendedor y su afectación para el desarrollo de la empresa, está prevista como una oportunidad empresarial (Tominc y Rebernik, 2007). La posibilidad de que un individuo actúe sobre sus propias ideas iniciales de oportunidad depende de si su estilo de aprendizaje coincide con la situación en cuestión (Dimov, 2007). De ahí que la afinidad del individuo y su percepción del entorno, lo conduciría a adquirir motivación para llevar a cabo sus ideas de crecer. Con el fin de fortalecer sus aspiraciones de crecimiento, las oportunidades empresariales pueden incidir en nuevos retos que aporten una expansión, diversificación o capitalización de oportunidades en otros mercados (Karadeniz y Özçam, 2011; Tominc y Rebernik, 2007). Otros aspectos relevantes que pueden clasificarse entre los factores del entorno, son las propias características de la industria, sus innovaciones y tendencias que propician nuevas

propiedades atribuibles a las empresas (González y Peña, 2008). Tomando en cuenta los aportes anteriores y la posibilidad que ofrece la Teoría Económica Institucional de reconocer las oportunidades que se identifican en el entorno y que se espera le permitan al emprendedor adoptar una conducta relacionada con las aspiraciones de crecer su propio negocio, surge la siguiente hipótesis de investigación:

***H4:** Los emprendedores que identifican oportunidades empresariales, tienen mayores aspiraciones de crecimiento de sus empresas nuevas y de reciente creación.*

Se ha mencionado que el trabajo de Terjesen y Szerb (2008) además de relacionar las expectativas de crecimiento con las características del emprendedor, también involucra factores ambientales, sin embargo los factores de entorno que se proponen, se apoyan de variables como los niveles de capital de la empresa y la inversión del exterior. Ambas mediciones pueden ser previstas en nuestra hipótesis **H4** al agrupar algunos estos elementos en la percepción del emprendedor sobre las oportunidades que existen para crecer su empresa. En el caso de obtener evidencia empírica significativa de esta relación, se daría apoyo a las investigaciones de Karadeniz y Özçam (2011) así como Verheul y Van Mil (2011) que han señalado que las oportunidades empresariales alientan las expectativas de crecimiento de los nuevos emprendedores.

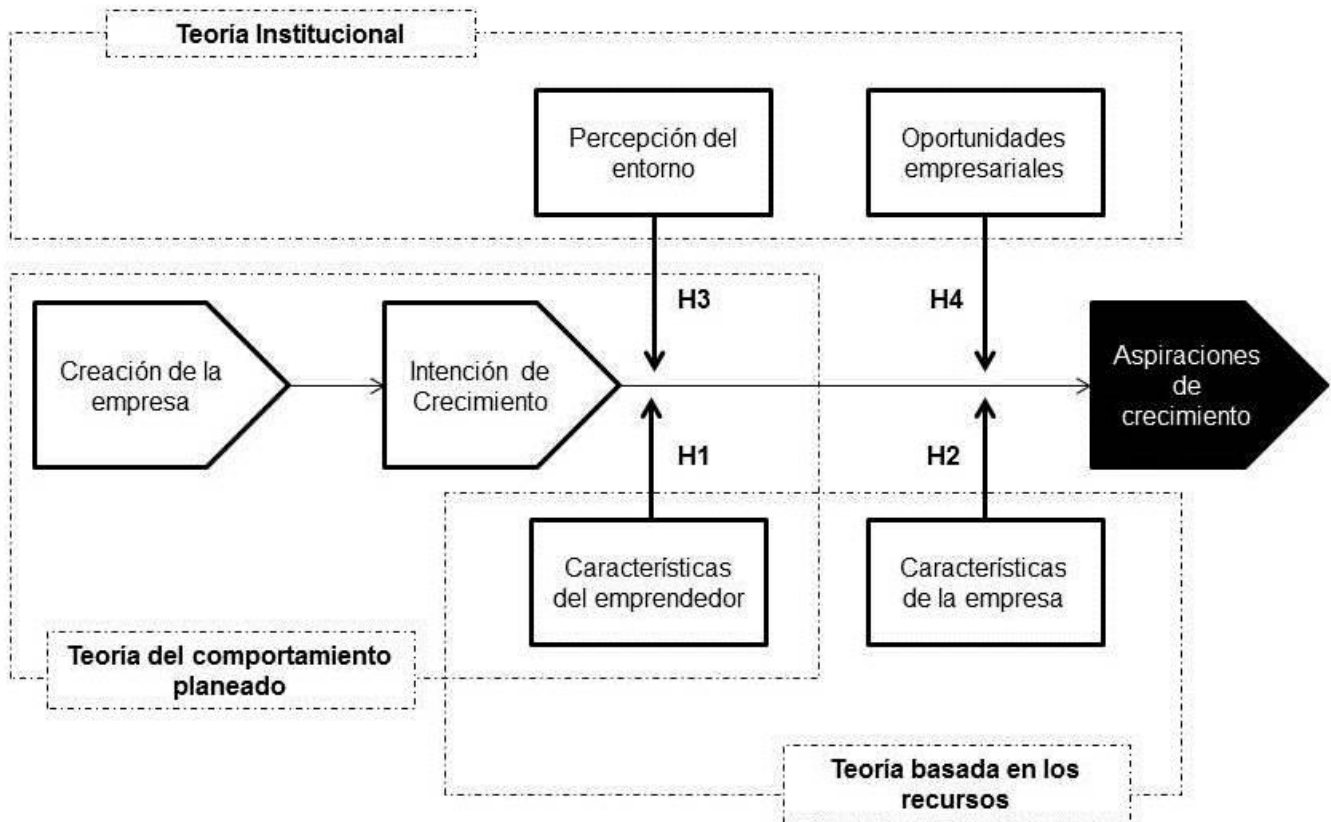
Una vez delimitada la investigación que surge a partir del marco teórico revisado y del que se han derivado las hipótesis a contrastar, podemos encontrar en el modelo aquí propuesto (Figura 2) la representación con un eje central que describe el proceso de una empresa que busca el crecimiento en su etapa inicial. Se hace hincapié que posteriormente a la concepción o nacimiento y, entre las intenciones de crecer y las aspiraciones, intervienen los factores internos y externos que marcan dos secciones. La primera que consiste en la percepción del entorno y las oportunidades empresariales, ambas incidiendo en las aspiraciones de crecimiento de la empresa. La segunda sección en la que destacan los factores que se engloban en las características del emprendedor, así como las características de la empresa que también inciden en las aspiraciones de crecimiento. Es importante resaltar que los factores al norte de este eje, clasificados como externos a la organización, están sustentados por la teoría institucional y los factores al sur del eje (características del emprendedor y empresa), clasificados como internos, están sustentados por la teoría basada en los recursos.

El conjunto de factores de estas dos secciones, son lo que se consideran factores que inciden en la aspiración del crecimiento de la empresa de reciente y nueva creación.

El presente trabajo, se sustenta sobre bases que plantean tanto la teoría del comportamiento, la teoría institucional como la teoría basada en los recursos. Las tres conforman un amplio marco teórico de referencia en el que encontramos intersecciones entre ambas teorías que sustentan la intervención de factores tanto externos como internos de la empresa y su impacto en las aspiraciones de crecimiento.

A continuación se muestra (Figura 3) el modelo de los factores que inciden en la aspiraciones de crecimiento de las nuevas empresas y las hipótesis que se plantearon desde la perspectiva teórica.

Figura 3. Modelo de las Aspiraciones de Crecimiento con las hipótesis



Elaboración propia.

## 2.3. METODOLOGÍA

### 2.3.1. BASE DE DATOS

Con la finalidad de contrastar las hipótesis planteadas en el presente estudio, se utilizará la base de datos “*Adult Population Survey*” (APS) del “*Global Entrepreneurship Monitor*” (GEM) cuya versión, incluye la consulta a 78 países del año 2008.

### 2.3.2. DESCRIPTIVOS DE LA MUESTRA

Aun cuando la base original cuenta con más de 130,000 datos, se encontraron un total de 1,950 respondientes que tenían la información sobre las aspiraciones de crecimiento de su empresa. Sin embargo, se utilizó la técnica de Winsor (Hastings, Mosteller, Tukey, y Winsor, 1947) para obtener robustez quitando valores extremos en las variables cuantitativas. Se eliminó el 2.5% de los valores superiores e inferiores. La muestra resultante quedó repartida en los tres tipos de empresa en las siguientes proporciones: de reciente creación (26.8%), nuevas (53.4%) y establecidas (19.8%). Sin embargo, para los fines de este estudio se seleccionaron los datos correspondientes a las empresas nuevas y de reciente creación, quedando finalmente, el tamaño de la muestra en 1,563 de los cuales, el 64.6% son emprendedores de sexo masculino y el 35.4% femenino (Tabla 2). Los encuestados están en el rango de edad de 18 a 65 años con un promedio de 38.21 años y una desviación de 11.57 (Tabla 2). El 46.6% de las empresas en la muestra planean crear o expandir su mercado, mediante sus productos o servicios ya sea con o sin nuevas tecnologías. A este respecto, sólo el 11.5% de las empresa de reciente creación o nuevas, disponen de tecnología reciente (menos de 1 año); el 19.7% cuenta con tecnología de entre 1 y 5 años y el 68.7% tiene tecnología de hace más de 5 años.

*Tabla 2 Estadísticos descriptivos de la muestra – (Cap. 2).*

		Edad	Sexo	# de Empleados	Tamaño de la empresa	Industria
N	Válidos	1546	1563	1420	1379	1384
	Perdidos	17	0	143	184	179
Media		38.21	.35	3.89	1.94	3.05
Mínimo		18	0	0	1	1
Máximo		65	1	50	4	4
Percentiles	Q1 - 25	29.00	0.00	0.00	1.00	2.00
	Q2 - 50	37.00	0.00	2.00	2.00	3.00
	Q3 - 75	47.00	1.00	4.00	2.00	4.00

*Fuente: Elaboración propia a partir de la información del GEM 2008.*

En cuanto al tamaño de las empresas con base al número de empleados, después de la selección de la muestra el 48% de las empresas tienen de 1 a 5 empleados. Lo cual nos dice que las empresas nuevas y de reciente creación comienzan con pocos empleados (Tabla 3). La industria de las empresas que resultaron de la selección de la muestra, también tienen representación de las 4 principales categorías, siendo la de mayor con un 45% las empresas que están orientadas al mercado (Tabla 4).

*Tabla 3 Frecuencias del tamaño de las empresas (Cap. 2)*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No tiene empleados	431	28%	31%	31%
de 1 a 5 empleados	659	42%	48%	79%
de 6 a 19 empleados	228	15%	17%	96%
20 empleados o más	61	4%	4%	100%
Total	1379	88%	100%	0%
Perdidos	184	12%	0%	0%
Total	1563	100%	0%	0%

*Fuente: Elaboración propia a partir de la información del GEM 2008.*

*Tabla 4 Frecuencias de las industrias de las empresas (Cap. 2)*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Extracción	91	6%	7%	7%
Transformación	377	24%	27%	34%
Servicios	294	19%	21%	55%
Orientación al mercado	622	40%	45%	100%
Subtotal - válidos	1384	89%	100%	0%
Otro	91	6%	0%	0%
Perdidos	88	6%	0%	0%
Subtotal - perdidos	179	11%	0%	0%
Total	1563	100%	0%	0%

*Fuente: Elaboración propia a partir de la información del GEM 2008.*

De los 78 países que participan en el estudio, al realizar la selección de la muestra se encontró que entre los registros que cumplen con las características deseadas existe representación de 41 países (Tabla 5).

*Tabla 5 Países con representación en la muestra (Cap. 2).*

	# casos	%		# casos	%
Spain	682	43.6%	Latvia	15	1.0%
United States	77	4.9%	Greece	13	0.8%
Colombia	55	3.5%	Netherlands	13	0.8%
Macedonia	55	3.5%	Denmark	13	0.8%
Bolivia	54	3.5%	Norway	13	0.8%
Egypt	41	2.6%	Japan	12	0.8%
Chile	39	2.5%	Jamaica	12	0.8%
South Africa	34	2.2%	Brazil	11	0.7%
Iran	34	2.2%	Korea	11	0.7%
India	33	2.1%	Turkey	11	0.7%
Peru	30	1.9%	Russia	10	0.6%
Argentina	29	1.9%	Mexico	10	0.6%
Iceland	28	1.8%	Finland	10	0.6%
Uruguay	27	1.7%	Romania	9	0.6%
UK	25	1.6%	Slovenia	9	0.6%
Croatia	21	1.3%	France	8	0.5%
Germany	20	1.3%	Belgium	7	0.4%
Israel	20	1.3%	Italy	7	0.4%
Bosnia and Herzegovina	19	1.2%	Serbia	7	0.4%
Ecuador	19	1.2%	Hungary	2	0.1%
Ireland	18	1.2%	Total	1563	100.0%

*Fuente: Elaboración propia a partir de la información del GEM 2008.*

### **2.3.3. DESCRIPCIÓN DE VARIABLES**

A continuación se describen las variables utilizadas en este trabajo así como la manera en que fueron medidas y el rol que desempeñaron en la validación de las hipótesis propuestas en el modelo teórico. Al final de cada definición y su respectiva forma de medirla, se muestran las citas de otros autores que también trabajaron con el GEM y utilizaron dicha variable en sus estudios. Para facilitar la identificación y clasificación de las variables, se utilizaron los siguientes prefijos: VD para la variable dependiente y VI que representa una variable independiente.



#### **2.3.4. VARIABLE DEPENDIENTE**

En cuanto a la variable dependiente, se utilizará la información recabada por el GEM que resulta al preguntarles a los emprendedores sobre su expectativa de crecimiento en cuando al número de empleos que se esperan generar en los próximos 5 años. La muestra indica que el promedio en la aspiración de crecimiento de empleos es de 3.89 nuevos empleos en un plazo de 5 años con una desviación típica de 7.07 y dentro de un rango que va desde 0 hasta 50 nuevos empleos. Para más detalles sobre los descriptivos de la muestra, se recomienda ver en el apartado de Anexos la Tabla 21.

*Aspiración de crecimiento en empleo (VD 1Empleo).* Se les preguntó a los emprendedores cuál es su expectativa de crecimiento en número de empleos en los próximos 5 años (Bergmann y Schrette, 2009).

#### **2.3.5. VARIABLES INDEPENDIENTES**

Tomando como referencia el marco teórico de este estudio, las variables independientes fueron clasificadas en las siguientes dimensiones:

##### **FACTORES INTERNOS - CARACTERÍSTICAS DEL EMPRENDEDOR**

*Edad del emprendedor (VII\_Edad),* (Karadeniz y Özçam, 2011, p. 69; Ramos-Rodríguez, et al., 2010, p. 573; Terjesen y Szerb, 2008, p. 166; Verheul y Van Mil, 2011, p. 14).

*Sexo del emprendedor (VI2\_Sexo),* (Karadeniz y Özçam, 2011, p. 69; Ramos-Rodríguez, et al., 2010, p. 573; Terjesen y Szerb, 2008, p. 166; Verheul y Van Mil, 2011, p. 14).

*Nivel de estudios (VI3\_Estudios).* Se encuentra clasificado en tres niveles: bajo, medio y alto (Karadeniz y Özçam, 2011, p. 69; Terjesen y Szerb, 2008, p. 166; Verheul y Van Mil, 2011, p. 14).

*Nivel de ingresos (VI4\_Ingresos).* Los montos de los ingresos fueron clasificados en tercios de tal manera que en el nivel bajo caen los ingresos del 33% de la población adulta que gana menos, de la misma manera se interpretan el nivel medio y alto (Karadeniz y Özçam, 2011, p. 69; Terjesen y Szerb, 2008, p. 166).

*Experiencia empresarial (VI5\_Experiencia).* Se consideró que una persona tiene experiencia empresarial cuando es propietario o gerente de una empresa, o por cuenta propia ofrece bienes o servicios a los demás (Ramos-Rodríguez, et al., 2010, p. 573).

## **FACTORES INTERNOS - CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA**

*Número de empleados que actualmente tiene la empresa (VI6\_Tamaño).* Los cuales se encuentran clasificados en cuatro rangos: Sin empleados, de 1 a 5 empleados, de 6 a 19 empleados y 20 o más. (Karadeniz y Özçam, 2011, p. 70; Terjesen y Szerb, 2008, p. 165; Verheul y Van Mil, 2011, p. 14)

*Sector industrial al que pertenece la empresa (VI7\_Industria).* Los cuales se encuentran clasificados en cuatro rangos: Extracción, Transformación, Servicios y Orientación al mercado (Verheul y Van Mil, 2011, p. 14).

*Edad de la empresa (VI8\_Antigüedad).* Las empresas según el GEM son clasificadas en tres categorías, dependiendo del tiempo que tienen pagando sueldos y generando ganancias. El primer tipo se denomina de *reciente creación* y corresponde a las empresas que no han pagado salarios o recibido ganancias por más de tres meses. Las segundas son las empresas *nuevas*, que llevan entre 4 y 42 meses pagando salarios y generando ganancias. Por último, el tercer tipo de empresa fueron las ya *establecidas*, las cuales llevan más de 42 meses pagando salarios y generando ganancias. Algunos autores han utilizado esta misma clasificación para referirse a la edad o antigüedad de la empresa (Bergmann y Schrettle, 2009; Terjesen y Szerb, 2008, p. 166; Tominc y Rebernik, 2007, p. 244). Cabe mencionar que las empresas con la clasificación “*establecidas*” no fueron consideradas para el análisis de este trabajo, ya que el objetivo de estudio está centrado en las aspiraciones de crecimiento de las empresas nuevas y de reciente creación.

*Capital inicial (VI9\_CapIni)*. Se preguntó a los encuestados cuánto dinero necesitarían para iniciar su negocio (Terjesen y Szerb, 2008, p. 166).

*Número de propietarios y gerentes (VII0\_PropyGer)*. Los encuestados mencionaron el número de propietarios y gerentes, incluyéndose a sí mismos, que están administrando la empresa (Terjesen y Szerb, 2008, p. 166).

## **FACTORES EXTERNOS - PERCEPCIÓN DEL ENTORNO**

*Emprendimiento como carrera (VIII\_Carrera)*. En esta variable los encuestados expresan su percepción sobre si en su país la mayoría de la gente considera, que iniciar un negocio propio es una opción de carrera deseable, o no lo cree así (Tominc y Rebernik, 2007, p. 244).

*Cantidad de competidores (VII2\_Competicencia)*. En esta variable los encuestados expresan su percepción sobre si en este momento, hay muchos, pocos o ningún otro negocio ofreciendo los mismos productos o servicios a sus clientes potenciales (Terjesen y Szerb, 2008, p. 166).

## **FACTORES EXTERNOS - OPORTUNIDADES EMPRESARIALES**

*Oportunidades empresariales (VII3\_Oportunidades)*. En esta variable los encuestados expresan su percepción sobre si en los próximos seis meses, habrá buenas oportunidades para iniciar un negocio en el área donde viven, o no creen así (Karadeniz y Özçam, 2011, p. 69; Tominc y Rebernik, 2007, p. 244; Verheul y Van Mil, 2011, p. 14).

## **2.4. ANÁLISIS**

Para explicar nuestra variable dependiente, aspiración de crecimiento en número de empleos y probar las hipótesis antes planteadas, se ha seleccionado el método de regresión jerárquica. Dicho método resulta ideal para identificar el grupo de factores que al introducir al modelo, explica la relación entre cada variable y su influencia con nuestra variable dependiente. Sin embargo, ya que la variable dependiente está medida de forma cuantitativa, mientras que

algunas variables independientes son categóricas, fue necesario transformar las variables categóricas en una nueva que recoge el valor de cada categoría en forma dicotómica. Las variables métricas que se introducen en el modelo (edad del encuestado, capital inicial y número de propietarios o gerentes) no reciben modificación. En la Tabla 6 se muestran los estadísticos descriptivos de las variables que han resultado de la clasificación y una vez que se han transformado. Los descriptivos indican la media de cada variable, su desviación estándar y el número de valores que compone el grupo de registros de nuestra base de datos. Con esta información podemos completar el análisis de nuestra muestra, donde observamos que el 31% de los emprendedores cuenta con estudios superiores (de Nivel Alto), el 47% se clasifica con ingresos intermedios (en el segundo tercio de la población adulta). En cuanto a las características de la empresa se observa que el 48% son de 1 a 5 trabajadores, el 67% cae en la categoría de nuevas empresas y el 54% percibe alto número de competidores.

Tabla 6. Estadísticos descriptivos

<b>Estadísticos descriptivos</b>			
<b>Variable</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>N</b>
VD1EMPLEO	3.89	7.074	1420
<b>Características del Emprendedor</b>			
VI1_Edad	38.21	11.573	1546
VI2_Sexo	.35	.478	1563
VI3.1_Est_Medio	.19	.390	1497
VI3.2_Est_Alto	.31	.462	1497
VI4.1_Ing_Intermedios	.47	.500	1368
VI4.1_Ing_Superior	.35	.478	1368
VI5_Experiencia	.50	.500	1563
<b>Características de la empresa</b>			
VI6.1_Tam_1a5	.48	.500	1379
VI6.2_Tam_6a19	.17	.372	1379
VI6.3_Tam_20omas	.04	.206	1379
VI7.1_Extraccion	.07	.248	1384
VI7.2_Transformación	.27	.445	1384
VI7.3_Servicios	.21	.409	1384
VI8_Antigüedad	.67	.472	1563
VI9_CapIni	1035245.53	4250273.361	1285
VI10_PropyGer	2.10	2.399	1495
<b>Percepción del entorno</b>			
VI11_Carrera	.68	.465	1420
VI12.1_Competencia Poca	.32	.468	1563
VI12.2_Competencia Alta	.54	.499	1563
<b>Oportunidades empresariales</b>			
VI13_Oportunidades	.61	.489	1341

Fuente: Elaboración propia a partir de la información del GEM 2008.

Para contrastar cada una de las hipótesis planteadas en este trabajo, con el método de regresión jerárquica se construirán modelos al introducir cada grupo de variables, de esta forma se puede evaluar el efecto de las variables independientes que corresponden a cada grupo de hipótesis (Modelo 1,2, 3 y 4). Finalmente se comparan los resultados entre la regresión jerárquica y los que se consiguen al incorporar todas las variables independientes, consiguiendo así un modelo completo.

### **2.4.1. RELACIONES ENTRE LAS VARIABLES DE ESTUDIO**

Con el propósito de conocer la correlación entre las variables, en la Tabla 7 se puede observar que todas las variables cuantitativas se relacionan significativamente con la aspiración de crecimiento en empleos, teniendo que tanto el capital inicial como el número de propietarios o gerentes tienen una relación directa, es decir, a mayor capital inicial o mayor número de propietarios o gerentes, mayor es la aspiración de crecimiento en empleos a 5 años. Cabe mencionar que entre capital inicial y número de propietarios o gerentes no existe relación significativa, lo cual habla de la independencia entre estas variables y beneficia al modelo reduciendo la multicolinealidad. En cuanto a la edad de los encuestados, la correlación es negativa, por lo que, mientras más joven sea el emprendedor, mayores son las aspiraciones de crecimiento en empleo.

En general, si se observan las relaciones significativas que tienen las variables independientes con las aspiraciones de crecimiento empresarial, se puede concluir que la selección de las variables es aceptable. Además, también es interesante notar que las variables cuantitativas explicativas no muestran valores significativos entre sí, con excepción de las variables edad y capital inicial, lo que da soporte a la integración de los modelos y por esta razón se puede suponer que la selección de las variables es adecuada y el efecto de multicolinealidad no está presente.

Tabla 7. Matriz de correlaciones

#	Variable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
1	VD1EMPLEO	1.00																					
2	V11_Edad	-0.04	1.00																				
3	V12_Sexo	-.115**	0.04	1.00																			
4	V13.1_Est_Medio	-.054*	-0.04	.056*	1.00																		
5	V13.2_Est_Alto	.060*	-0.01	0.01	-.319**	1.00																	
6	V14.1_Ing_Intermedios	-.092**	.076**	.059*	.088**	0.04	1.00																
7	V14.1_Ing_Superior	.133**	-0.04	-.119**	-.055*	.063*	-.703**	1.00															
8	V15_Experiencia	.097**	0.04	-0.03	0.01	0.01	-.181**	.151**	1.00														
9	V16.1_Tam_1a5	-.076**	.055*	-0.03	-0.03	-0.04	.094**	-0.04	-.067*	1.00													
10	V16.2_Tam_6a19	.203**	-.073**	-.060*	0.02	.062*	-0.04	.064*	0.01	-.426**	1.00												
11	V16.3_Tam_20omas	.228**	-0.01	0.04	0.00	0.01	-0.02	-0.01	-0.02	-.206**	-.096**	1.00											
12	V17.1_Extraccion	-0.04	0.03	0.00	-0.04	-0.03	0.04	-.073*	-0.03	-0.01	0.00	0.02	1.00										
13	V17.2_Transformación	0.01	-0.01	-0.03	0.03	-0.01	-0.05	.057*	0.02	-.085**	.110**	0.05	-.162**	1.00									
14	V17.3_Servicios	.054*	0.03	-0.02	-0.04	.088**	-0.04	.070*	0.02	0.01	-0.05	0.00	-.138**	-.318**	1.00								
15	V18_Antigüedad	-0.04	.053*	-0.04	-0.02	-0.04	0.03	-0.03	0.02	0.02	0.04	0.01	0.02	0.00	0.00	1.00							
16	V19_CapIni	.133**	-.071*	-.070*	-0.04	-0.03	-.082**	.060*	.134**	0.03	0.03	-0.03	-0.03	0.05	0.02	0.02	1.00						
17	V110_PropyGer	.068*	0.00	0.00	-0.04	0.04	-0.01	0.01	-0.03	-0.04	.096**	.117**	0.05	0.00	0.02	0.00	0.01	1.00					
18	V111_Carrera	0.04	-0.04	0.02	-.055*	-.055*	-0.04	-0.02	-0.04	0.03	0.02	0.03	0.00	-0.01	-.060*	0.01	0.03	0.01	1.00				
19	V112.1_Competencia Poca	.061*	0.02	0.00	-0.02	0.04	-0.02	0.03	0.03	-0.04	0.04	0.02	0.02	-0.02	0.03	-.064*	0.03	0.01	0.00	1.00			
20	V112.2_Competencia Alta	-.082**	-0.05	0.01	0.01	-0.03	.062*	-0.02	-0.02	0.03	-.054*	-0.03	-0.04	0.04	-.061*	0.03	-0.04	-0.02	-0.01	-.747**	1.00		
21	V113_Oportunidades	0.03	-0.05	-.091**	-0.01	-0.04	-0.04	0.03	0.04	0.00	-0.02	-0.01	-0.01	-0.01	0.04	0.00	.070*	0.03	.108**	-0.01	-0.01	1.00	

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$

Fuente: Elaboración propia a partir de la información del GEM 2008.

## 2.5. RESULTADOS

### 2.5.1. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

En la Tabla 8 podemos observar el comportamiento de las variables independientes al introducir modelos de contrastación de hipótesis para la variable dependiente aspiración de crecimiento en empleos utilizando el método de regresión jerárquica. El método aporta información a medida que se introducen variables independientes agrupadas de acuerdo al marco teórico que ya hemos explorado, construyendo así los modelos necesarios para contrastar nuestras hipótesis. En la Tabla 8 podemos ver los 4 modelos con sus respectivos valores de  $R^2$ , notando que este valor incrementa de forma importante del Modelo 1 al Modelo 2 con un porcentaje de varianza explicada de 0.5% al 21.7%. El modelo de regresión con todas las variables independientes se explica con el 23% de la varianza de la variable dependiente ( $R^2=.230$ ). Además el valor de la prueba de Durbin-Watson (1.85) indica que existe independencia de errores y se cumple uno de nuestros supuestos del análisis de regresión. Así mismo, en las variables cuantitativas que dieron significativas, se utilizó el valor de su correlación con las aspiraciones de crecimiento, para determinar si influyen de manera positiva o negativa. Para describir en detalle los resultados, a aquellas variables categóricas que resultaron significativas, se les aplicaron pruebas de comparación múltiple para identificar cuáles de sus categorías registran mayores o menores aspiraciones de crecimiento.

En la tabla de resultados (Tabla 8), se indican con un asterisco aquellas pruebas cuya hipótesis nula es rechazada con una confianza de 90% ( $p < 0.10$ ), con dos asteriscos, si la confianza es de 95% ( $p < 0.05$ ) y con tres asteriscos si la confianza con la que se rechaza la hipótesis nula es de 99% ( $p < .01$ ).



## CARACTERÍSTICAS DEL EMPRENDEDOR Y ASPIRACIONES DE CRECIMIENTO EMPRESARIAL

Al introducir el Modelo 1 con las variables de los factores internos: edad, sexo, estudios, ingresos y experiencia; y que hemos clasificado como características del emprendedor, contrastamos la hipótesis *H1a*, *H1b*, y *H1c* (*Las características del emprendedor*). Se encontró que la edad, el sexo, los ingresos superiores y la experiencia laboral son características del emprendedor que influyen significativamente en las aspiraciones de crecimiento en empleos, mientras que el nivel de estudios y los ingresos intermedios no presentan influencia significativa para la variable dependiente. Ahora bien, el ANOVA del Modelo 1 (Tabla 8) con las variables de las *H1*, indica que éste mejora significativamente la predicción de la aspiración de crecimiento en empleos ( $F= 5.828$ ;  $p < 0.01$ ).

Al introducir dichas variables al Modelo 1 y comparar los resultados después de incluir el resto en el Modelo 4, podemos interpretar que en el caso de la variable sexo, el coeficiente negativo (hombre = 0, mujer = 1) y la significancia de la relación con la variable dependiente ( $p < 0.05$ ), indican que los emprendedores hombres, tienen mayores aspiraciones de crecimiento que las mujeres. Por lo que existe evidencia significativa para soportar *H1a*: *Los emprendedores hombres, tienen mayores aspiraciones de crecimiento de sus empresas nuevas y de reciente creación*. El nivel de estudios no presentó relación con la variable dependiente, por lo que no podemos rechazar su hipótesis nula y entonces la hipótesis *H1b* (*Los emprendedores con niveles estudios más altos, tienen mayores aspiraciones de crecimiento de sus empresas nuevas y de reciente creación*) no recibe apoyo. En cuanto a la variable experiencia, el coeficiente y la significancia del Modelo 1 al 4 ( $p < 0.01$ ) sustentan la relación con las aspiraciones de crecimiento, por lo que se cuenta con evidencia significativa para respaldar *H1c*: *Los emprendedores con experiencia empresarial, tienen mayores aspiraciones de crecimiento de sus empresas nuevas y de reciente creación*. Con la incorporación de la variable ingresos entre las características del emprendedor, se puede también observar que el nivel de ingresos que tiene mayores aspiraciones de crecimiento en empleos es el superior ( $\bar{x}_{superior} = 7.0$ ). Mientras que los niveles inferior ( $\bar{x}_{inferior} = 5.4$ ) e intermedio ( $\bar{x}_{intermedio} = 5.4$ ) son menores a éste, pero similares entre sí.

**Tabla 3. Modelos para la contrastación de las hipótesis H1, H2, H3 y H4**  
**Variable Dependiente Aspiración de Crecimiento en Empleos**

Variables	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3		Modelo 4	
	t	Prob	t	Prob	t	Prob	t	Prob
<b>Características del empresario</b>								
VI1_Edad	- 2.107	**	- 1.512		- 1.550		- 1.476	
VI2_Sexo	- 2.513	**	- 2.499	**	- 2.559	**	- 2.440	**
VI3.1_Estudios_Medios	- 1.387		- 1.370		- 1.259		- 1.251	
VI3.2_Estudios_Altos	0.702		0.457		0.377		0.409	
VI4.1_Ingresos_intermedios	0.268		0.666		0.894		0.872	
VI4.2_Ingresos_superiores	2.018	**	1.829	*	2.025	**	1.978	**
VI5_Experiencia	3.526	***	4.206	**	4.231	***	4.228	***
<b>Características de la empresa</b>								
VI6.1_Tamaño_1 a 5			2.173	**	1.970	**	1.990	**
VI6.2_Tamaño_6 a 19			7.371	***	7.098	***	7.164	***
VI6.3_Tamaño_20 o mas			8.731	***	8.689	***	8.800	***
VI7.1_Extracción			- 0.912		- 0.920		- 0.966	
VI7.2_Transformación			0.155		0.309		0.274	
VI7.3_Servicios			2.106	**	2.132	**	2.048	**
VI8_Antigüedad			- 2.014	**	- 1.878	*	- 1.995	**
VI9_CapIni			5.140	***	4.955	***	4.868	***
VI10_PropyGer			0.794		0.805		0.722	
<b>Percepción del entorno</b>								
VI11_Carrera					1.915	*	1.696	*
VI12.1_Compentencia Poca					- 0.878		- 0.836	
VI12.2_Compentencia Alta					- 1.931	*	- 1.896	*
<b>Oportunidades empresariales</b>								
VI13_Oportunidades							2.010	**
Estadístico F	5.828	***	13.258	***	11.731	***	11.391	***
R2	0.050		.217		0.226		0.230	

\* $p < .10$  ; \*\*  $p < .05$  ; \*\*\*  $p < .01$

Fuente: Elaboración propia a partir de la información del GEM 2008.

### CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA Y ASPIRACIONES DE CRECIMIENTO EMPRESARIAL

Para evaluar el impacto de las características de la empresa sobre las aspiraciones de crecimiento empresarial y contrastar las hipótesis H2a, H2b y H2c (Las características de la empresa) se incluyeron en el Modelo 2 de la Tabla 8 las variables: tamaño, industria, antigüedad (edad de la empresa), capital inicial y número de propietarios o gerentes. Los

resultados que se muestran en el Modelo 2, indican que el tamaño, la industria de servicios, la antigüedad de la empresa y el capital inicial, influyen significativamente en las aspiraciones de crecimiento en empleos. Mientras que el tipo de industria de extracción, transformación y el número de propietarios o gerentes parecen no influir. El valor de ANOVA del Modelo 2 (Tabla 8) con las variables del grupo *H2*, indica que éste mejora significativamente la predicción de la aspiración de crecimiento en empleos ( $F= 13.258$ ;  $p < 0.01$ ).

Después de introducir las variables y observar su aporte del Modelo 2 al Modelo 4, podemos observar que en el caso del tamaño de las empresas, prácticamente no hay distinción. Independientemente del número de empleados con que cuenta la empresa, existe una relación con las aspiraciones de crecimiento de los emprendedores. Por lo anterior, la hipótesis *H2a*: *Entre más pequeñas sean las empresas nuevas y de reciente creación, mayores serán las aspiraciones de crecimiento de sus emprendedores*, no recibe apoyo, ya que no existe evidencia significativa para rechazar su *H0*. Al comparar las medias de la variable antigüedad de la empresa, los coeficientes resultantes son negativos, lo que nos indica que la relación con la variable dependiente es más fuerte a medida que la empresa es más reciente. Lo anterior, sumado al nivel de significancia ( $p < 0.05$ ), ofrece evidencia para soportar *H2b*: *Entre más jóvenes sean las empresas nuevas y de reciente creación, mayores serán las aspiraciones de crecimiento de sus emprendedores*. Los resultados son acordes con la afirmación que hacen Tominc y Rebernik (2007) de que las empresas de reciente creación, que son aquellas que llevan menos de 3 meses de pagar salarios o cobrar ganancias ( $\bar{x}_{reciente} = 7.1$ ), tienen mayores ambiciones de crecimiento que las nuevas empresas, las cuales se definen como las que tienen entre 3 y 42 meses ( $\bar{x}_{nuevas} = 6.2$ ). En cuanto al capital inicial, los resultados indican que existe una correlación con las aspiraciones de crecimiento en empleo. Los coeficientes positivos y el nivel de significancia ( $p < 0.01$ ) son las evidencias que soportan la hipótesis *H2c*: *Entre mayor sea el capital inicial de las empresas nuevas y de reciente creación, mayores serán las aspiraciones de crecimiento de sus emprendedores*. Se concluye consecuentemente que en el caso de las empresas nuevas y de reciente creación, a mayor capital inicial con que cuenta el emprendedor, mayor será el número de empleados que aspira a tener en 5 años. La incorporación de otras variables como la industria y el número de propietarios de la empresa, no parecen aportan relación con la

variable dependiente. Sin embargo, los resultados sugieren que las personas que tienen la experiencia de ser propietarios o gerentes de una empresa ( $\bar{x}_{experiencia} = 6.7$ ), tienen mayor aspiración de crecimiento empresarial que las que no cuentan con ella ( $\bar{x}_{sin\ experiencia} = 5.2$ ).

### **PERCEPCIÓN DEL ENTORNO Y ASPIRACIONES DE CRECIMIENTO EMPRESARIAL**

La percepción del entorno, como se mencionó anteriormente, es un factor externo clave para las aspiraciones de crecimiento. Esta consideración se planteó en el presente trabajo con las hipótesis *H3a* y *H3b* (*La percepción del entorno*) y las variables del GEM que se utilizaron para medirla fueron: visualización del emprendimiento como carrera y percepción sobre la cantidad de competidores. En el Modelo 3 de la Tabla 8, podemos observar que el ANOVA para las variables del grupo *H3* indica un valor que mejora significativamente la predicción de la aspiración de crecimiento en empleos ( $F = 11.731$ ;  $p < 0.01$ ). Las percepciones del entorno tienen una influencia sobre las aspiraciones de crecimiento en empleos si se mide en proporción del emprendimiento como carrera y la percepción de una alta competencia del mercado ya que ambas influyen significativamente. Si comparamos la introducción de las variables entre el Modelo 3 y 4, vemos que en el caso del emprendimiento como carrera, el valor positivo de sus coeficientes y el nivel de significancia ( $p < 0.1$ ) son la evidencia requerida para soportar la hipótesis *H3b*: *Los emprendedores que perciben menos competencia, tienen mayores aspiraciones de crecimiento de sus empresas nuevas y de reciente creación*. Para el caso de la baja o poca competencia, resulta interesante observar que ésta no tiene impacto en cuanto a las aspiraciones de crecimiento, pues al introducir esta variable en los Modelos 3 y 4 no aporta una relación suficiente para predecir el comportamiento de la variable dependiente. En lo que refiere a la competencia, aquellos emprendedores que perciben que no hay ( $\bar{x}_{no\ hay} = 6.9$ ) o son pocas las otras empresas que ofrecen a sus clientes productos o servicios similares ( $\bar{x}_{pocas} = 6.6$ ), son los que más aspiraciones de crecimiento tienen en comparación con aquellos que opinan que hay muchos competidores ( $\bar{x}_{muchas} = 5.3$ ). El nivel de significancia ( $p < 0.1$ ), el signo negativo de los

coeficientes y el orden de estas medias permite inferir una relación inversa entre estas variables, es decir, cuantos más competidores percibe el emprendedor, menores son sus aspiraciones de crecimiento en empleo. Dicho de otro modo, los emprendedores que perciben un entorno menos competido, tendrán mejores aspiraciones para crecer su empresa nueva o de reciente creación. Es así que se cuenta con evidencia para soportar la hipótesis *H3b*: *Los emprendedores que perciben menos competencia, tienen mayores aspiraciones de crecimiento de sus empresas nuevas y de reciente creación.*

### **OPORTUNIDADES EMPRESARIALES Y ASPIRACIONES DE CRECIMIENTO EMPRESARIAL**

Como se observa en el modelo teórico, otro factor externo que incide en las aspiraciones de crecimiento, son las oportunidades empresariales, como representa la hipótesis *H4* (*La identificación de oportunidades empresariales*). Observando el Modelo 4 de la Tabla 8, al incluir la variable oportunidades empresariales, el valor de ANOVA indica que éste mejora significativamente la predicción de la aspiración de crecimiento en empleos ( $F= 11.391$ ;  $p < 0.01$ ). La incorporación de la variable por sí sola en el Modelo 4, resulta con un coeficiente positivo y un nivel de significancia importante ( $p < 0.05$ ) de la relación que guarda con la variable dependiente. Por lo tanto, la hipótesis *H4*: *Los emprendedores que identifican oportunidades empresariales, tienen mayores aspiraciones de crecimiento de sus empresas nuevas y de reciente creación*; igualmente recibe apoyo ya que no podemos rechazarla. En cuanto a los resultados, podemos decir que las personas que opinan que habrá nuevas oportunidades para iniciar un negocio en el área en que viven ( $\bar{x}_{sí\ visualiza} = 6.7$ ), tienen mayores aspiraciones de crecimiento en empleo, a diferencia de aquellas que no logran visualizar dichas oportunidades empresariales ( $\bar{x}_{no\ visualiza} = 5.9$ ). Asimismo, a través de la regresión jerárquica y con el Modelo 4 (Tabla 8), se puede identificar que prácticamente todas las variables independientes que habían resultado significativas en los modelos anteriores, conservan su nivel de relación con la variable dependiente a excepción de la edad que clasificamos como característica del emprendedor.

## 2.6. DISCUSIÓN

El principal aporte del presente capítulo, fue identificar las variables de cada uno de los factores tanto internos como externos que inciden las aspiraciones de crecimiento en empleos y que dan sustento a las hipótesis planteadas en el modelo teórico.

En cuanto al grupo de hipótesis *H1*, indirectamente se parte del supuesto de que las características del emprendedor pueden medirse y compararse. Para fines prácticos, como interpretación de los resultados obtenidos, se puede inferir que una persona que cuenta con un alto perfil en el ámbito empresarial, es aquella que tiene un cierto grado de estudios, ingresos medios o superiores, que cuenta con experiencia empresarial así como habilidades y conocimientos para el emprendimiento. En los resultados obtenidos al contrastar la hipótesis *H1a* (*Los emprendedores hombres, tienen mayores aspiraciones de crecimiento de sus empresas nuevas y de reciente creación*), se encontró sustento en la variable género y experiencia para el caso de las aspiraciones de crecimiento en empleos. Estos hallazgos reafirman los aportes de Erkko y Autio (2005) donde aseguran que en contraste con las emprendedoras mujeres, los de sexo masculino tienen mayores expectativas de conseguir el crecimiento en sus empresas. A diferencia de lo que concluyeron Verheul y Van Mil (2011), las diferencias de género ante el crecimiento, merecen ser tratadas con atención, e idealmente excluirlas como aspectos que moderan la relación con las aspiraciones de los emprendedores. A pesar de que nuestro estudio, no consigue soportar la relación entre el nivel de estudios de los emprendedores y sus aspiraciones de crecer (*H1b*), es interesante notar el efecto de dicha relación. Nuestros resultados señalan que independientemente el grado escolar con el que cuente el individuo, las aspiraciones del emprendedor tendrán el mismo efecto. Algo que podría no cumplirse necesariamente al revisar el resultado de un país, ya que Karadeniz y Ozcam (2011) vieron la relación positiva (a mayores estudios, mayores aspiraciones) con emprendedores Turcos. La experiencia como emprendedor, incrementa las aspiraciones de crecimiento (Verheul y Van Mil, 2011). Los emprendedores que han adquirido habilidades al emprender, fortalecen su perspectiva hacia el futuro de sus negocios y los resultados que nos permitieron sustentar la hipótesis *H1c* (*Los emprendedores con experiencia empresarial, tienen mayores aspiraciones de crecimiento de sus empresas nuevas y de reciente creación*) así lo revelan. Las características del emprendedor que se han seleccionado para el modelo

propuesto, contribuyen a los trabajos previos (Capelleras, et al., 2010; Tominc y Rebernik, 2007; Verheul y Van Mil, 2011), demostrando que aquellas personas de género masculino y con experiencia empresarial tienen aspiraciones de crecimiento en empleo significativamente mayores a las demás. A excepción de la característica del género, los resultados obtenidos van en el mismo sentido a lo aportado por Ramos-Rodríguez (2010), al confirmarse que la experiencia previa en el emprendimiento tiene relación directa significativa con las intenciones y aspiraciones de conseguir crecer su proyecto de negocio. Los emprendedores que cuentan con más de una empresa también verían influenciadas sus aspiraciones, ya que a medida que la experiencia les dicta el camino para evadir el fracaso y/o conseguir sus objetivos, mayores suelen ser sus expectativas como emprendedor. Después de esta reflexión, se concluye que existen factores internos, que son características del emprendedor e inciden positivamente en las aspiraciones de crecimiento de las empresas de nueva y reciente creación.

Siguiendo con los factores internos a la empresa en relación a sus propias características, se analizó la influencia del tamaño, la industria, la antigüedad de la empresa, el capital inicial y el número de propietarios o gerentes. Las variables industria y antigüedad no resultaron significativas, por lo que el sector en el que participa la empresa y el tiempo que lleva obteniendo ganancias, no afecta a las aspiraciones de crecimiento. Sin embargo, otros resultados indican que las empresas de reciente creación tienen más aspiraciones de crecimiento en empleos que las nuevas empresas. Lo anterior es como resultado del apoyo que recibe la hipótesis *H2b* (*Entre más jóvenes sean las empresas nuevas y de reciente creación, mayores serán las aspiraciones de crecimiento de sus emprendedores*). Adicionalmente, a medida que incrementa el tamaño y el capital inicial de una nueva empresa, las aspiraciones de crecimiento en empleos también son mayores (*H2c*). Estos resultados tienen congruencia con los hallazgos de Terjesen y Szerb (2008), que en su estudio señalan la importancia del capital inicial y cómo a medida que es mayor las expectativas del emprendimiento exitoso también crecen.

Los emprendedores que perciben que no hay o son pocas las empresas que ofrecen productos o servicios similares a los suyos (competencia), tienen mayores aspiraciones de crecimiento (*H3b*). Este resultado está relacionado con la teoría de Porter (1980) respecto al

número de competidores en una industria y el desempeño de la misma. En el enfoque de North (1991), de la teoría institucional, las normas subjetivas son un factor informal del entorno. Urbano (2009) propone un modelo que sustentado en el enfoque de North (1991) establece que las normas subjetivas favorecen positivamente la creación de nuevas empresas. Los resultados de este estudio, son acordes a las teorías de Porter (1980) y North (1991), ya que se encontró que los emprendedores que opinan que en su sociedad el emprendimiento es visto como una carrera, tienen mayores aspiraciones de crecimiento empresarial (*H3a*). Lo anterior corrobora que el entorno genera un ambiente apropiado para el emprendimiento cuando es visto como una actividad profesional y no como una reacción ante una necesidad o situación imprevista. Esto puede explicar que cada vez son más las universidades que integran en su oferta académica programas de estudio en el tema de creación de empresas. Con base a lo anterior se consideró que hay suficiente evidencia para sustentar las hipótesis del grupo *H3* que refieren a la percepción del entorno y su relación con las aspiraciones de crecimiento de las nuevas empresas o de reciente creación.

Analizando el resultado en el Modelo 4, el efecto de la variable oportunidades empresariales y su influencia en las aspiraciones de crecimiento en empleos, aportó una relación significativa. Investigaciones previas que han utilizado la variable oportunidades empresariales (Karadeniz y Özçam, 2011), señalan consistentemente con nuestro estudio que a medida que el emprendedor es capaz de identificar más oportunidades de desarrollo de sus empresas, sus aspiraciones al crecimiento se ven afectadas en ese mismo sentido. Por su parte, Verheul y Van Mil (2011), afirman que las oportunidades que se le presentan al emprendedor sobre su entorno, son un factor determinante para impulsar su crecimiento. Las decisiones basadas prioritariamente en el análisis de la información que se genera en el interior de la firma y que ignoran la percepción del entorno, limitan no sólo la posibilidad de crecer, también se afecta a la expectativa de vida de la empresa. Nuestros hallazgos al respecto de esta variable y conforme al Modelo 4, encontró sustento igualmente para la hipótesis *H4* (*Los emprendedores que identifican oportunidades empresariales, tienen mayores aspiraciones de crecimiento de sus empresas nuevas y de reciente creación*), por lo que podemos concluir que la identificación de oportunidades empresariales, influye positivamente en las aspiraciones de crecimiento de las empresas nuevas y de reciente creación.



## 2.7. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Con base a los resultados obtenidos en este trabajo de investigación, podemos decir que el modelo propuesto, de los factores que inciden en las aspiraciones de crecimiento de las empresas de nueva y reciente creación, es válido. Pues se ha conseguido resaltar que las características del emprendedor (*H1a* y *H1c*), el género y su experiencia como empresario; las características de la empresa (*H2b* y *H2c*), el tamaño y el capital inicial; la percepción positiva del entorno (*H3a* y *H3b*) basados en la aceptación del emprendimiento como carrera y en el número de competidores; y la identificación de oportunidades (*H4*) influyen de forma significativa en las aspiraciones de crecimiento de las empresas nuevas y de reciente creación. No obstante, una limitación de nuestro trabajo, es que el modelo propuesto no ha conseguido explorar un número mayor de aspectos entre los factores, por los datos con los que se cuenta. Así es que una futura línea de investigación, podría incorporar al modelo otras variables que ayuden a fortalecer la influencia de los factores internos sobre las aspiraciones de crecer, en particular algunas características del emprendedor como su nivel de liderazgo o las redes sociales para conseguir los apoyos económicos como así lo propone Lin et al., (1981). Es posible que otros aspectos relacionados con el capital social y humano estén influyendo, al igual en el caso de las características de la empresa, se podría encontrar relación que fortalezca los factores internos como la capacidad de innovación de la empresa o la cantidad de exportaciones en caso de ser empresas de productos. La limitación que presenta la base de datos del GEM, impide un ajuste ideal para poder identificar y medir empíricamente estas variables. Se propone que en una investigación futura, se consiga validar la relación entre otras características relevantes de la empresa, con las aspiraciones de crecimiento empresarial.

Con lo que respecta al trabajo desarrollado en el capítulo 2, al contrastar las hipótesis, existe evidencia que sustenta que los factores internos relacionados con las características del emprendedor (género y experiencia) y características de la empresa (tamaño de la empresa y capital inicial) inciden en las aspiraciones de crecimiento en empleos. En cuanto a los factores

externos, percepción del entorno del emprendedor y oportunidades empresariales, también puede determinarse una relación que consigue que los emprendedores tengan mayores aspiraciones de crecimiento de sus empresas.

Con estos hallazgos, el presente trabajo de investigación contribuye aportando conocimiento a los escasos trabajos empíricos que existen en el tema de las aspiraciones de crecimiento. Además propone un modelo en el que inciden factores relacionados con el emprendedor, la empresa y su entorno y que surgen tanto de la teoría institucional como de la teoría basada en los recursos. Se espera también que el presente trabajo contribuya a la identificación de aspectos clave que impulsan la competitividad de las regiones económicas a través de la empresa.

En el presente trabajo, el nivel de estudios y los ingresos, como características del emprendedor, no presentaron una relación significativa de acuerdo al modelo. A pesar de ello, los resultados son consistentes a los planteados por Terjesen y Szerb (2008, p. 158), adicionalmente se consultaron los trabajos empíricos de los autores incluidos en las referencias bibliográficas, encontrando que ninguno de ellos incorpora la variable estatus laboral como variable explicativa, al igual que lo refieren Terjesen y Szerb (2008, p. 158) en donde mencionan “Sin embargo, no hay estudios que examinen la relación entre empleo actual y expectativas o aspiraciones de crecimiento”. Por lo anterior, se plantea como otra futura línea de investigación, considerar el estatus laboral como variable a incluirse entre las características del emprendedor, dado que las personas encuestadas pertenecen a una muestra de empresas de reciente y nueva creación y el hecho de que no tengan un compromiso laboral con otra empresa, podría incrementar sus aspiraciones de hacer crecer la propia. Con este razonamiento surgen inquietudes como: ¿Existe una relación entre el emprendimiento por oportunidad o por necesidad con el estatus laboral actual?, ¿favorece al crecimiento de la nueva empresa que el emprendedor deje su empleo?, ¿en la sociedad, el emprendimiento es visto como un empleo?

Idealmente, para validar el modelo sería necesario llevar a cabo una encuesta a emprendedores o gerentes de empresas de reciente o nueva creación, que incluyera variables suficientes y adecuadas para medir de forma robusta cada uno de los factores que conforman el modelo teórico propuesto. Se sugiere llevar a cabo un estudio de campo, elaborando un

cuestionario nuevo, que aunque no se cuente con la fortaleza de la base de datos del GEM, cuya metodología y alcance mundial la hace una fuente confiable de información, en diseño se logre incluir tanto mediciones como variables más ajustadas para este tipo de estudio que den mayor sustento al modelo propuesto, enfocado a mayor profundidad a las características de la empresa y el emprendedor.

En el presente trabajo de investigación empírico se utilizó la teoría del comportamiento planeado de Ajzen (1991) para decir que aquellas empresas que aspiran a crecer tienen una mayor probabilidad de incrementar su número de empleados. Sin embargo esto podría dar pie a una nueva investigación que tenga como objetivo poner a prueba esta teoría mediante un diseño experimental de “pre y post test” donde se comparen datos de crecimiento real versus aspiraciones previas. Otra posible línea de investigación derivada de este estudio sería observar el fenómeno de la aspiración de crecimiento en empresas establecidas contrastadas con las de reciente y nueva creación.

En el desarrollo de esta investigación, se encontró autores que utilizan otras variables del GEM para medir las aspiraciones de crecimiento empresarial además del número de empleos, por ejemplo Tominc y Rebernik (2007, p. 244) y Terjesen y Szerb (2008, p. 166) utilizan también la aspiración de crecimiento en expansión del mercado y en aplicación tecnológica como variables dependientes.

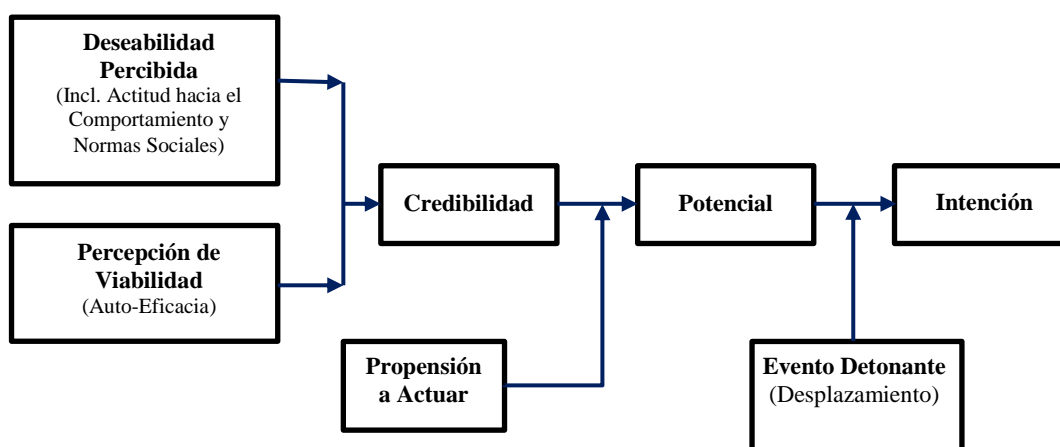
## **CAPÍTULO 3. LAS COMPETENCIAS QUE DISTINGUEN A LOS EMPRENDEDORES EGRESADOS UNIVERSITARIOS**

### **3.1. INTRODUCCIÓN**

En el tema de la creación y crecimiento de las nuevas empresas ha cobrado un especial interés para la investigación por el papel del emprendedor y sus características (Baum y Locke, 2004; Cowling y Taylor, 2001; Davidsson, 1991; B. J. Inyang y Enuoh, 2009; Kirby, 2002; Naktiyok, et al., 2009; Paço y Palinhas, 2011; Rasmussen, Mosey, y Wright, 2011; Solesvik, 2012). ¿Son algunas cualidades personales las que determinan su deseo de emprender? ¿Qué relación tienen sus características con las competencias que determinan al emprendedor? Algunos de estos cuestionamientos derivados del capítulo anterior, motivan a complementar el estudio de la creación de nuevas empresas. Se ha destacado anteriormente la contribución al desarrollo y crecimiento económico de un país que aporta el emprendimiento. Las empresas que recientemente se han creado no sólo aportan dinamismo económico, sino que también son fuente y motor para la generación del empleo, brindan innovación y productividad a la nación (Aldrich y Cliff, 2003; Edelman y Yli-Renko, 2010; Gilbert, et al., 2006). Es por ello que los gobiernos están sumamente interesados en el fenómeno del emprendimiento (Acs, et al., 2008). Las causas o aspectos que mejor explican la actividad emprendedora, constituyen una rama de investigación relevante a estudiar, ya que por una parte, el tema de la creación de empresas se ha convertido en uno de los campos de estudio con mayor aportación a las ciencias sociales (Katz, 1994), sus distintas variantes al fenómeno conforman un espacio nutrido de observación para el entendimiento de sus posibles efectos. La decisión de emprender implica el poder crear y administrar el propio negocio. Estamos hablando de un proceso complejo que está sujeto a la influencia de múltiples factores, los cuales han sido clasificados en factores contextuales e individuales (véase capítulo 2). Algunos modelos de la toma de decisión empresarial, adoptan una perspectiva en la que el individuo es un decisor y actor intencional, que participa en la evaluación racional de factores tanto situacionales como personales (por ejemplo, Krueger y Brazeal 1994, ver Figura 4).

Estudios previos se han centrado en factores individuales como la necesidad de logro y locus de control (Brockhaus, 1980). Es el caso de las características del emprendedor y cómo ellas contribuyen al efecto de creación. Storey (1994) por ejemplo identificó tres componentes clave para el buen desempeño de las nuevas empresas y una de ellas es la influencia de las características de los emprendedores. Algunos trabajos han encontrado la necesidad de distinguir estas características particularmente de los que emprenden y apuntan con precisión a la auto-eficacia de la persona, su innovación, el control de sus finanzas y la toma de riesgos como aspectos que aportan a su búsqueda por emprender (Chen, et al., 1998). Aspectos de personalidad como la necesidad de logro o la independencia social podrían estar también influenciando sus intenciones de emprender (Frank, Lueger, y Korunka, 2007).

Figura 4. Modelo del Potencial Emprendedor.



Fuente: Krueger y Brazeal (1994, p.95)

Ahora bien, estudios que podrían clasificarse en uno de esos segmentos de la investigación sobre el emprendimiento, apuntan al nivel de preparación o conocimientos del creador de empresas (Fuentes, Ruiz, Bojica, y Fernández, 2010). A este respecto, destacan trabajos que encuentran una relación positiva entre el nivel de estudios de los individuos y su propensión a emprender (F. Delmar, et al., 2003; Robson y Bennett, 2000). Al emprendimiento, se le otorga una dosis importante de atención, ya que posibilita su desarrollo en el campo de la educación. Toma relevancia la posibilidad de identificar aquellos comportamientos o atributos que caracterizan al emprendedor y que se pueden adquirir (Kirby, 2002). Por tanto, el papel de las universidades es cada vez más activo en la propensión de la constitución de

nuevas empresas. Muchas de ellas han asumido la responsabilidad de ofrecer cursos específicos a sus estudiantes para la orientación en la actividad emprendedora y algunas han llegado incluso a implementar programas de formación académica específicos que alientan el espíritu emprendedor en sus aulas y/o con trabajo de campo en periodos de gestación universitaria. Diversos investigadores han medido el impacto de estos esfuerzos de las universidades y su relación con las características de las empresas creadas por egresados universitarios (Kolvereid, 1992; Levie, et al., 2004), señalando que de forma significativa existen elementos para concebir que la influencia de esta preparación académica ofrece mayor certidumbre en la actividad empresarial. En cuanto al desempeño empresarial, la literatura ha destacado una tendencia favorable al encontrar mayor dinamismo en las empresas de América Latina, cuando son generadas por egresados universitarios (Kantis, Ishida, et al., 2002). A pesar de ello, se encuentra un vacío en la investigación para identificar aquellas habilidades, conocimientos y destrezas, que poseen los emprendedores toda vez que han recibido una formación académica universitaria y si éstas verdaderamente aportan un factor que los diferencia de aquellos que no contaron con estudios profesionales. En este mismo sentido, se ha identificado un creciente interés en el estudio de la relación entre los emprendedores de nivel educativo superior, la exploración y conocimiento de las características que impactan de forma positiva en el proceso de emprendimiento. Por ello, el objetivo de este capítulo es contribuir al tema a través de una investigación descriptiva, enfatizando en el conocimiento de las principales competencias y habilidades de los emprendedores que logran distinguir entre los que deciden crear su propia empresa, de los que no lo hacen.

Se considera pertinente realizar esta investigación con el propósito de contribuir al tema del emprendimiento, ya que el fenómeno se considera uno de los motores del desarrollo regional de los países y su economía por su aportación a la generación de empleo e innovación. En concreto se pretende determinar las competencias del emprendedor que se le atribuyen a la etapa del proceso formativo de la universidad.

Con base a la revisión de literatura y del modelo teórico propuesto, se plantean algunas preguntas de investigación que buscan ofrecen una contribución específica. Se pretende distinguir las competencias de los egresados universitarios emprendedores, de los que no lo

son, identificando cuáles determinan su situación actual, en función de las que más importancia cobran para ellos y que reconocen que han desarrollado con el apoyo de la universidad. En otras palabras, el objetivo es identificar las principales competencias de los egresados universitarios, que consistentemente la literatura y las universidades consideran relevantes, y determinar cuáles son las que ayudan a distinguir entre el grupo de emprendedores de los que no son emprendedores. Una vez identificadas, la siguiente etapa es conocer qué competencias se consideran importantes y que han sido desarrolladas por los egresados con el apoyo de la universidad, para determinar las que ayudan a distinguir entre el grupo de emprendedores de los que no son emprendedores. Esta sería la principal aportación del capítulo al tema del emprendimiento, ofreciendo una contribución especial, al identificar las principales competencias en los egresados del nivel universitario que han emprendido. Conscientes de que, como algunos autores señalan, las competencias para el ejercicio de una profesión o actividad económica, se desarrollan en diferentes contextos, dentro y fuera de la universidad (Echeverría Samanes, 2002), el presente trabajo permitirá distinguir aquellas que tienen una mayor participación en el proceso del emprendimiento. Esto nos permite conocer las competencias que deberían potenciarse para su desarrollo durante la etapa universitaria en sus programas de estudio.

A continuación en el presente trabajo de investigación se señalará las competencias de los egresados universitarios, que de acuerdo al grado de importancia y nivel de desarrollo en la universidad, consiguen distinguir al grupo de los emprendedores de los que no son emprendedores. La revisión de literatura permitirá resaltar los principales trabajos de autores, cuyas aportaciones han relacionado las características y competencias de los emprendedores con el emprendimiento. Se utilizará como marco teórico la teoría basada en los recursos, para integrar un modelo teórico con el cuál se plantean hipótesis que se llevarán a la contrastación desarrollando un trabajo empírico con datos de un estudio de trayectoria de egresados de una universidad con presencia en 29 regiones de México (2013). Se utilizará la metodología de análisis discriminante para identificar las competencias que mejoran la clasificación de los emprendedores con formación universitaria. Y finalmente se discutirán los resultados de la investigación.

A continuación en el presente capítulo, se realiza una revisión de literatura donde se señalan los trabajos más destacados de autores que han relacionado las características y competencias de los propietarios con el emprendimiento. Con el fin de comprender que dichas características son un elemento clave para las nuevas empresas, se construye un marco teórico de referencia sustentado de la teoría basada en los recursos (Barney, 1991; Wernerfelt, 1995; Winter, 1995). Posteriormente se plantean hipótesis que se llevan a la contrastación desarrollando un trabajo empírico con datos de egresados de una universidad con presencia importante en México. Utilizando la técnica estadística de análisis discriminante, se obtienen resultados que nos llevan a identificar las competencias que mejoran la clasificación de los emprendedores. Finalmente los resultados de esta investigación se discuten para luego concluir y proponer futuras líneas de investigación.

### **3.2. MARCO TEÓRICO Y REVISIÓN DE LITERATURA**

Con el objetivo de comprender las competencias que caracterizan a los emprendedores, así como la importancia que tienen como recurso para la generación exitosa de la nueva empresa, se ha efectuado una revisión de literatura que sugiere emplear como marco teórico de referencia la teoría basada en los recursos. Muchos autores han considerado que los recursos brindan la principal fortaleza para las empresas. Sin embargo, Wernerfelt (1995) no sólo los define bajo este concepto, sino que también realiza una contribución interesante al considerar que pueden convertir en debilidades. El planteamiento básico y del cual parte nuestro trabajo, se fundamenta en que las características de los emprendedores son el principal recurso con que cuenta una empresa en su etapa inicial. Los recursos son fuente y vehículo para conseguir un desempeño óptimo en ellas. Barney (1991) determina que los recursos representan una ventaja para las empresas que les permite competir y de ahí que su aportación al tema de la estrategia haya sido estudiado intensamente. Además, se ha probado que existe heterogeneidad entre recursos y que esta condición empresarial contribuye a sostener dichas ventajas competitivas (Barney, 1991; Peteraf, 1993). Por su parte, Wernerfelt (1984) señala que las empresas se conforman de conjuntos de recursos y es este concepto lo que permite



disponer de alternativas para definir las mejores estrategias para competir y posicionar un producto en el mercado. De este modo las empresas que consiguen coordinar e implementar de forma eficaz sus recursos logran destacar, lo cual conlleva a un acto no sólo de necesidad sino también de capacidad según afirma Winter (1995). Es por ello que la teoría basada en los recursos, comprende tanto una situación de posesión como de ejecución. Existen trabajos que han dado sustento a sus investigaciones apoyados en la presente teoría, centrándose principalmente en el factor humano y destacando que se trata de un recurso que también propone y brinda valor a la estrategia de una firma (Wayne y Casper, 2012). De este modo, los comportamientos, habilidades y destrezas de los emprendedores, también son sujetos de estudio bajo la misma teoría. Así lo han referido otros autores (Dixon, 1993; Frank, et al., 2007; Lepak y Snell, 1999). Es aplicable la teoría en especial en una empresa nueva o de reciente creación, donde se entiende que las competencias de los propietarios suelen representar un porcentaje notable de los recursos que están en juego (Grant, 1991). Es así que las competencias de los emprendedores de las nuevas empresas tienen un peso importante en la estrategia y toma relevancia el poder llegar a distinguirlas.

Algunos recursos son fácilmente asociables a la empresa por su condición de activo y afectación económica. No obstante, existen otros que llegan a clasificarse como intangibles, que no tienen el mismo nivel de visibilidad pero agregan igual o más valor competitivo. A éstas se refieren las rutinas o procesos de la organización y sus propias capacidades (Teece, 2009). Las competencias de los emprendedores consiguen clasificarse como un recurso intangible y determinante para medir la capacidad de una empresa. Otros autores se refieren a estos dos tipos de recursos como dinámicos y estáticos (Lockett, et al., 2009). A los que identificamos en la organización como activos son conocidos como recursos estáticos (Barney, 1986) y las capacidades de las empresas derivadas de sus talentos y aprendizajes se les considera recursos dinámicos (Teece, 2009). Es pertinente considerar esta clasificación, ya que la teoría basada en los recursos y junto a las aportaciones relativas a su calificación, dan cabida a aspectos como la visión que tiene el emprendedor, su talento y el capital humano de la empresa. Basados en la teoría, los procesos de generación de valor, que forman parte del ejercicio del emprendimiento, ponen a prueba las capacidades del propietario cuando desarrolla y asigna nuevos recursos (Barney, 1991; Grant, 1991). La teoría también es adecuada para las habilidades, conocimientos y destrezas del emprendedor, que nos

conducen a desarrollar una ventaja competitiva única y determinante para la empresa. Las competencias del emprendedor son un recurso difícil de imitar en un ambiente competitivo y de ahí que cobra vital relevancia distinguir aquellas que son valoradas o reconocidas para el grupo de los emprendedores.

Destacan algunas investigaciones que han fundamentado en su marco teórico la teoría basada en los recursos para identificar las competencias emprendedoras como la de Johnson y Winterton (1999). Su principal contribución hace referencia a que los recursos de las empresas varían en función a su tamaño, destacando que las más pequeñas requieren de habilidades y competencias presentes en los empresarios y que éstas son muy diferentes a las que se requieren en las grandes empresas. En la función de los recursos humanos, que comúnmente abarca la comunicación, el diseño del trabajo, la cultura, el liderazgo y una variedad de aspectos que afecta a la formación de las competencias de los empleados, evolucionan a través de caminos históricos únicos y mantienen interdependencia entre los componentes que hacen frente a los competidores (Wright, Dunford, y Snell, 2001).

Chandler y Jansen (1992) enmarcan la autopercepción del riesgo como factor que incide en los nuevos emprendedores; Krueger y Brazeal (1994) privilegian la autoeficacia para medir el potencial del emprendedor; Inyang y Enuoh (2009) hacen lo propio con la administración del tiempo, la comunicación, la ética en los negocios, la responsabilidad social, el liderazgo y la toma de decisiones. Aproximándonos a un estudio sobre el desarrollo de competencias en la universidad, Oosterbeek, Van Praag, y IJsselstein (2008) realizan un estudio empírico sobre el impacto de competencias como el conocimiento del mercado, la creatividad y la flexibilidad en estudiantes con intención de emprender. Sánchez (2010) proporciona fundamento teórico a la relación que tienen nuevamente las competencias autoeficacia y toma de riesgos en la educación con los programas de enfoque al emprendimiento y de entrenamiento universitario.

El papel de las universidades es cada vez más activo en la tarea de desarrollar habilidades y actitudes (Achcaoucaou et al., 2014; Buján Vidales, Rekalde Rodríguez, y Aramendi Jauregui, 2011). A los estudiantes universitarios se les expone a retos y actividades de formación que inciden en su interés o deseabilidad de emprender (Padilla-Meléndez, Fernández-Gámez, y Molina-Gómez, 2014). Es interesante analizar las causas del fenómeno

ya que, a través de sus diferentes modelos educativos, desarrollan comportamientos relacionados con el emprendimiento e innovación en sus estudiantes del nivel de estudios profesionales. Sin embargo, es escasa la investigación que se ha realizado al respecto con el propósito de identificar las habilidades y destrezas que logra desarrollar y que pueden atribuirse a la actividad emprendedora (Sánchez, 2011).

A partir de la literatura analizada y el marco teórico propuesto, se consigue establecer una relación entre los recursos de las empresas y las competencias de los emprendedores. Es ahora pertinente analizar los tipos de competencias que estarían afectando al emprendimiento y si es posible detectar aquellas que significativamente suponen una diferencia.

### ***3.2.1. LAS COMPETENCIAS DE LOS EMPRENDEDORES***

Como parte de la revisión de la literatura y marco teórico, se ha decidido explorar algunos trabajos que resaltan las características de los emprendedores, basados en sus habilidades y destrezas. Nos cuestionamos si es pertinente realizar una selección de estas características bajo el concepto de competencias de los emprendedores. El término comienza a utilizarse en los años ochenta definiéndolo como el conjunto de características de una persona que están relacionadas directamente con una buena ejecución en una determinada tarea o puesto de trabajo (Boyatzis, 1982). También es atribuible al conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona que le permiten la realización exitosa de una actividad (Feliú y Rodríguez, 1996) o a una dimensión de conductas abiertas y manifiestas que le permiten a una persona rendir eficientemente (Woodruffe, 1993). Las competencias de un individuo para el ejercicio de una profesión se definen como aquellas aptitudes y actitudes que se requieren para diferentes trabajos y en contextos diversos, conocimientos que se adquieren a partir de la experiencia y se muestran en el desarrollo funcional, eficiente y eficaz de las actividades de las personas (Echeverría Samanes, 2002). La actividad emprendedora agrupa una serie de experiencias y comportamientos, cuyo desarrollo puede incidir en ciertas competencias particulares. Inyang (2002) señala en su trabajo que las empresas pequeñas de giro comercial, pueden lograr un alto nivel de

productividad a través de la aplicación de lo que él llama los enfoques o técnicas basadas en las personas, como la motivación de los empleados, la comunicación organizacional, capacitación y desarrollo de los empleados, la participación en la toma de decisiones, entre otros. Varios autores han relacionado ciertas competencias con el ejercicio del emprendimiento.

### ***Trabajo en Equipo***

En tiempos modernos, uno de los fenómenos más mencionados para el desarrollo de un nuevo proyecto es la colaboración (Vangen y Winchester, 2014). La actividad emprendedora lleva consigo el trabajo en equipo, y es conocida cuando un conjunto de individuos ponen en marcha su habilidad de exponer sus puntos de vista de tal manera que llegan a generar un proceso que persigue un objetivo en común. De acuerdo a Mercer (1998), para trabajar de forma cooperativa es necesario que el intercambio en los grupos los lleve a la construcción de nuevas ideas. Pero no sólo para la planeación o la construcción en su etapa de ideación tiene un efecto destacado, sino que también para la ejecución la competencia de trabajar en equipo es determinante para la administración de los negocios. En la investigación de Clarkin y Rosa (2005) se expone que la cooperación y trabajo en equipo son factores que contribuyen al éxito general de la nueva empresa y particularmente de las franquicias. Una clasificación del emprendimiento ante el trabajo en grupos y la colaboración, contribuye al éxito en una o más medidas de desempeño. El reconocimiento de esta competencia para conseguir el éxito en el emprendimiento, se basa además en aspectos que apoyan la motivación y confianza que debe despertar el empresario en el equipo (Jones y George, 1998). Es así como se espera que los emprendedores consigan identificar al trabajo en equipo como una habilidad importante y que han desarrollado especialmente para su actividad. Se cree que esta habilidad no es exclusiva de los emprendedores, más sí se espera que sea esencial desarrollar para alcanzar el éxito al emprender. De aquellos que han contado con la experiencia de iniciar un negocio propio, se puede esperar que consigan identificar que la competencia es relevante sin que esta sea especialmente atribuida al grupo de los emprendedores. Con estos argumentos, las personas que adquieren la competencia, deben apreciar que les fue determinante para su actividad emprendedora. Si queremos distinguir a los emprendedores, el planteamiento de

Jones y George (1998) nos será útil, ya que el reconocimiento de su habilidad para trabajar en equipo, tendrá que verse reflejado en su propia evaluación sobre su nivel de desarrollo. Por todo ello, se plantea la siguiente hipótesis:

*H1: La competencia trabajo en equipo de los egresados universitarios, distingue al grupo de los emprendedores de los no emprendedores.*

### ***Capacidad de análisis y búsqueda de información***

La detección de oportunidades para emprender, requieren de un proceso de análisis y procesamiento de nueva información. En el modelo de “estilos de aprendizaje” elaborado por Kolb (2014) encontramos el aprendizaje experimental. El autor señala que para aprender algo debemos trabajar y procesar la información que recibimos. La probabilidad de actuar sobre las perspectivas iniciales ante la oportunidad de emprender, depende no sólo de cuántos conocimientos previos tienen los individuos, sino también de si su estilo de aprendizaje coincide con la situación actual (Dimov, 2007). Otros autores han confirmado que una característica primordial del emprendedor es el reconocimiento de las oportunidades (Fuentes, et al., 2010; Patel y Fiet, 2011; Ramos-Rodríguez, et al., 2010) y vienen en consecuencia del análisis de información que modera su conocimiento previo. No todos los emprendedores implementan su idea de negocio basados en su preparación académica ni por los conocimientos previos con los que ya cuentan. Aquellos que desarrollan o tienen la habilidad de adquirir nueva información para derrotar obstáculos se apegan a las características que requiere un emprendedor (Fuentes, et al., 2010). Se espera que el grupo de los emprendedores, valore y reconozca de forma relevante la competencia de analizar y buscar nueva información. Por lo anterior se plantea la siguiente hipótesis:

*H2: La competencia capacidad de análisis y búsqueda de información de los egresados universitarios, distingue al grupo de los emprendedores de los no emprendedores.*

## ***Comunicación***

Cuando el emprendedor desea llevar a cabo un proyecto y requiere para su implementación la coordinación de acciones con un equipo de trabajo, la comunicación es sumamente importante en el proceso de emprender (Rusque, 1998). También Baum y Locke (2004) exponen la relevancia de la comunicación y la describen en términos de una característica del líder cuando en una imagen mental expresa lo que quiere lograr. Baum y Locke (2004) demuestran que la comunicación de su visión es tan importante como el contenido de la visión en sí misma y que contribuye a obtener mejores resultados en el emprendimiento. Los emprendedores suelen apreciar la buena comunicación y lo proyectan con su conducta (Bandura, 1997). Así también lo refieren Tichy y Devanna (1986) cuando indican que los emprendedores inspiran a sus seguidores a través de discursos, palabras de superación y el dominio de apoyos en presentaciones escritas. Si los emprendedores toman participación de las actitudes anteriores, es posible que también reconozcan su importancia para el ejercicio del emprendimiento. Es así que la competencia de comunicación se espera tenga un efecto positivo para distinguir a los emprendedores de los que no lo son, formulando la siguiente hipótesis:

*H3: La competencia de comunicación de los egresados universitarios, distingue al grupo de los emprendedores de los no emprendedores.*

## ***Capacidad de relacionarse***

En las economías emergentes, la creación de redes juega un papel importante en la capacidad de los emprendedores para hacer frente a la incertidumbre de hacer negocios cuando se enfrentan a condiciones institucionales desafiantes (Peng, 2003). Participar en redes sociales suele ser un método para los aspirantes a emprender (Acs, et al., 2008; McMillan y Woodruff, 2002). Por ello, su habilidad para construir su propia red, así como de hacerla crecer al relacionarse con otras personas, es una práctica común en el empresario y se ha utilizado para explicar el emprendimiento con el apoyo de la teoría de las relaciones sociales (De Clercq, et al., 2010). Si el aprecio de una competencia como lo es la capacidad de relacionarse, fuera así reconocida por los propios emprendedores, estaríamos consiguiendo no sólo el sustento

a estudios empíricos como el de Davidsson y Honig, (Davidsson y Honig, 2003) cuando destacan el rol social y humano como una cualidad que impulsa a obtener el capital necesario para emprender, sino que también estaríamos logrando distinguir al grupo de los emprendedores de lo que no lo han hecho. Es por ello que con estos argumentos planteamos la siguiente hipótesis:

*H4: La competencia capacidad de relacionarse de los egresados universitarios, distingue al grupo de los emprendedores de los no emprendedores.*

### ***Confianza en sí mismo***

Entre los autores que han estudiado el fenómeno del emprendimiento y sus intenciones para iniciar un negocio propio, podremos destacar trabajos como el de Chen (1998) en el cual comprueba que las personas que dicen estar más seguros de sí mismos ante el afrontamiento de adversidad y de asumir riesgos, son más propensos a elegir el emprendimiento como carrera. En la literatura, el concepto más estudiado en la teoría social-cognitiva es la autoeficacia, a la cual definen como la capacidad del individuo por alcanzar el rendimiento en función de sus experiencias pasadas (Bandura, 1997). La autoeficacia se ha estudiado como una cualidad del emprendedor pues enmarca sentimientos sobre su capacidad de logro. La autoeficacia se proyecta en la conducta del individuo moderada por su propia experiencia, de forma que los fundadores que están más seguros de sus capacidades empresariales podrán obtener un mejor rendimiento.

Es el propio individuo quién tendrá conciencia de su nivel de desarrollo (Hudson, 1999) y su casa de estudio le habrá podido propiciar un ambiente de aprendizaje que le dote de sentimientos de control y experiencias de éxito que aumenten sus niveles de confianza en sí mismo (Wakkee, Elfring, y Monaghan, 2010). Krueger y Brazeal (1994) han planteado en su modelo que el potencial emprendedor lo detonan las percepciones de la autoeficacia y estos a su vez representan factores que conducen a las intenciones de emprender. Es interesante conocer si a través de la valoración del egresado de su confianza en sí mismo, se consigue distinguir al grupo de emprendedores, como ya autores anteriormente planeaban su influencia. Así es como surge la siguiente hipótesis:

*H5: La competencia confianza en sí mismo de los egresados universitarios, distingue al grupo de los emprendedores de los no emprendedores.*

### ***Conocimientos profesionales***

Desde diferentes perspectivas y enfoques se ha estudiado mucho en relación a la preparación académica de los emprendedores (Davidsson, 1991; De Clercq, et al., 2010; Kantis, Postigo, Federico, y Tamborini, 2002; Katz, 1992; Lee, Lim, Pathak, Chang, y Li, 2006; Saboia y Martín, 2006; Schroeder, Schmitt-Rodermund, y Arnaud, 2011). Los conocimientos profesionales de los emprendedores no son una limitante a emprender ni necesariamente los conocimientos ganados en la universidad corresponden a la actividad profesional del egresado, o en nuestro caso de interés, al giro o sector del negocio creado. Sin embargo, diversos estudios encuentran una relación positiva entre el nivel educativo de las personas y su propensión a emprender (Borjas y Bronars, 1988; Cowling y Taylor, 2001; Frederic Delmar y Davidsson, 2000; Karcher, 1998; Robinson y Sexton, 1994). En el mismo sentido Colombo y Delmastro (2001) así como Veciana (2002) encuentran que el nivel de estudios incide en la creación de empresas basadas en el conocimiento y la tecnología, sectores de alta importancia para el desarrollo económico de regiones. En relación a nuestro tema de estudio, es de interés identificar si el reconocimiento de la importancia de sus conocimientos profesionales de los egresados universitarios y su tarea productiva como emprendedor consigue reforzar los planteamientos de autores como Robinson y Sexton (1994) o de Kantis y Postigo (2002) ya que además de confirmar que el nivel de conocimientos es determinante en el fenómeno, también se conseguiría distinguir al grupo de emprendedores de los no emprendedores. Es por ello que surge la siguiente hipótesis:

*H6: Los conocimientos profesionales de los egresados universitarios, distinguen al grupo de los emprendedores de los no emprendedores.*



## *Inglés*

Trabajos previos sugieren que el lenguaje afecta a los procesos de internacionalizaciones de los negocios (Harzing y Pudelko, 2013). Se ha identificado como una barrera común de comunicación efectiva, la habilidad de poder utilizar la misma lengua entre los socios, proveedores o incluso los trabajadores cuando se llega a emprender en otro país. Sui, Morgan y Baum (2015) anticipan que las lenguas nativas de los empresarios inmigrantes también influirán en su decisión de seguir una estrategia de internacionalización regional o global. Un desajuste entre las lenguas nativas de los empresarios inmigrantes y los idiomas oficiales en los que se llevan a cabo las empresas en determinados mercados regionales puede acentuar la dificultad de cultivar redes sociales que mitiguen las barreras informacionales a la internacionalización (Griffith, 2003). Por otro lado, es concebible que el origen cultural de los propietarios de las empresas no sea necesariamente relevante tanto para su comunicación como para sus conocimientos lingüísticos, porque el multiculturalismo no implica necesariamente el multilingüismo (Brannen y Thomas, 2010). De este último planteamiento, puede ser interesante identificar el grado de importancia que representa para los emprendedores, tener conocimientos de otra lengua y si esta es una característica que no del todo es apreciada por los que no emprenden. El idioma inglés es reconocido por su adopción generalizada en los negocios globales. Incluso importa si una empresa se comunica formalmente en un idioma determinado porque en algunos casos el uso del inglés en la información financiera puede aumentar la transparencia y la credibilidad de las empresas, así como facilitar la captación de capital fuera de su mercado nacional (Jeanjean, Stolowy, Erkens, y Yohn, 2015). Podríamos entonces esperar que la competencia de hablar el idioma inglés sea determinante para los emprendedores, en especial para quienes tengan expectativa de insertarse en mercados más globalizados. Así es como nos planteamos la siguiente hipótesis:

*H7: La competencia del idioma inglés de los egresados universitarios, distingue al grupo de los emprendedores de los no emprendedores.*

## ***Liderazgo***

Una de las competencias más estudiadas en el ámbito de los negocios es sin duda el liderazgo de quienes conducen y toman las decisiones estratégicas de las empresas. Incluso muchas organizaciones están viendo el liderazgo como una fuente de ventaja competitiva y están invirtiendo en su desarrollo (McCall, 1998). Su estudio ha propiciado incluso algunas precisiones más allá de la semántica entre el desarrollo del líder y su liderazgo (D. V. Day, 2000). Sin embargo, la mayoría coinciden en que es un recurso importante para las organizaciones y una capacidad de los individuos que conducen equipos de trabajo. A principios del siglo XX, Mary Parker Follett destacó que lo más importante para el liderazgo es la capacidad de captar una situación total (Graham, 2003). El líder tiene la capacidad de ver un todo y entender la relación entre todos los diferentes factores de una determinada situación (Graham, 2003). Los líderes que emprenden se enfrentan a diferentes retos, ya que las empresas de nueva creación proporcionan un escenario vital para resucitar y aplicar las proposiciones de Follett. Para el líder que crea una empresa, la situación lo obliga a actuar en un escenario en el que la combinación de su pasión y el enfoque de hacer negocio lo desafía. Liderar en una empresa propia es un reto complejo que amerita obtener un grupo de habilidades necesarias para desempeñarse y disponer de medios óptimos con los que las pueden desarrollar. Algunos investigadores se han referido incluso a un tipo especial de emprendimiento, aportando modelos de liderazgo como el caso de Smith, Besharov, Wessels y Chertok (2012) que brindan uno para el emprendimiento social. En cuanto al desarrollo del liderazgo también se ha estudiado mucho. McCauley y Van Velsor (2004) resumen gran parte de lo que los investigadores y formadores han aprendido sobre el desarrollo del liderazgo en los últimos años. Un cierto nivel de desarrollo de la competencia se aprecia cuando se fomenta la capacidad de grupos de personas para aprender a salir de problemas que no podrían haberse pronosticado (Dixon, 1993). Investigaciones sobre el emprendimiento y el liderazgo han derivado hipótesis sobre la relación entre los rasgos empresariales y ciertas habilidades (pasión, tenacidad, motivación, comunicar una visión y autoeficacia) para el crecimiento futuro de la empresa. En este mismo sentido el trabajo de Baum y Locke (2004) reveló que existe una red en la que se relacionan habilidades, encontrado que los objetivos claros, la autoeficacia y la visión comunicada tuvieron efectos directos sobre el crecimiento del emprendimiento. De estos trabajos podemos concluir que la competencia de liderazgo

está presente en la actividad emprendedora. Es interesante conocer si los propios emprendedores reconocen esta habilidad y si al hacerlo se estarían distinguiendo del grupo de los que no emprendieron.

*H8: La competencia de liderazgo de los egresados universitarios, distingue al grupo de los emprendedores de los no emprendedores.*

### ***Capacidad de Innovación***

Generar riqueza a través de la creación de valor es la función central del emprendimiento (Knight, 2012). Los emprendedores crean valor a través de la innovación, con el que suelen obtener provecho de nuevas oportunidades y crear nuevos productos que dominen los mercados (Miles y Darroch, 2005). Damanpour (1996) propone que la innovación también incluye emprender actividades de diferentes maneras a lo que la empresa conoce e incluye iniciativas tales como mejorar los productos, procesos o procedimientos dirigidos a la generación de valor. Ahora bien, otros estudios como los de Tidd, Pavitt y Bessant (2001) y Mole y Elliot (1987) distinguen entre la innovación radical, que es cuando se consigue avance a través del conocimiento y consecuente desarrollo de nuevos productos y procesos; en contraste con la innovación incremental, que es cuando se logra el mejoramiento continuo del producto, proceso o servicio. La innovación incremental ofrece ventajas competitivas sustanciales a las pequeñas y medianas empresas, ya que pueden ser adoptadas y llevadas rápidamente a la operación por empresarios con diferentes antecedentes y habilidades culturales además que son capaces de competir con éxito con las grandes empresas (Bhaskaran, 2006). En el trabajo de Hitt, Ireland, Sirmon, y Trahms (2011) se propone un modelo para la estrategia emprendedora con factores de entrada que los consideran recursos tales como el conocimiento individual y las habilidades de los emprendedores, en conjunto confluyen para la creación de valor. La aplicación de la creatividad para desarrollar innovaciones es una de las dimensiones más importantes del modelo que explica cómo se integran con otras tres (mentalidad emprendedora, liderazgo empresarial y gestión estratégica de recursos) para generar riqueza (Ireland, Hitt, y Sirmon, 2003). Ante este grupo de habilidades y capacidades del emprendedor, podremos esperar que la capacidad de

innovación esté presente en los emprendedores. Si el reconocimiento de la importancia y desarrollo de la competencia pudiera distinguir a los que cuentan con una cultura emprendedora, el modelo propuesto por Ireland, Hitt, y Sirmon (2003) estaría obteniendo respaldo. Así es como surge nuestra siguiente hipótesis:

*H9: La competencia capacidad de Innovación de los egresados universitarios, distingue al grupo de los emprendedores de los no emprendedores.*

De acuerdo al diccionario de la competencias del Tecnológico de Monterrey (2009), aquellas que están relacionadas con la innovación y el emprendimiento, las define como aquellos comportamientos relacionados con la capacidad de romper paradigmas, generar nuevas ideas, ser creativo, tener mucha imaginación, ser proactivo, persistente, tener empuje, iniciativa, gusto por experimentar, apertura a la diversidad, ser curioso, inquisitivo, tener capacidad de asombro, orientado a la acción, facilidad para evaluar factibilidad, tomar decisiones, asumir riesgos, habilidad para influir en las personas y atraer recursos.

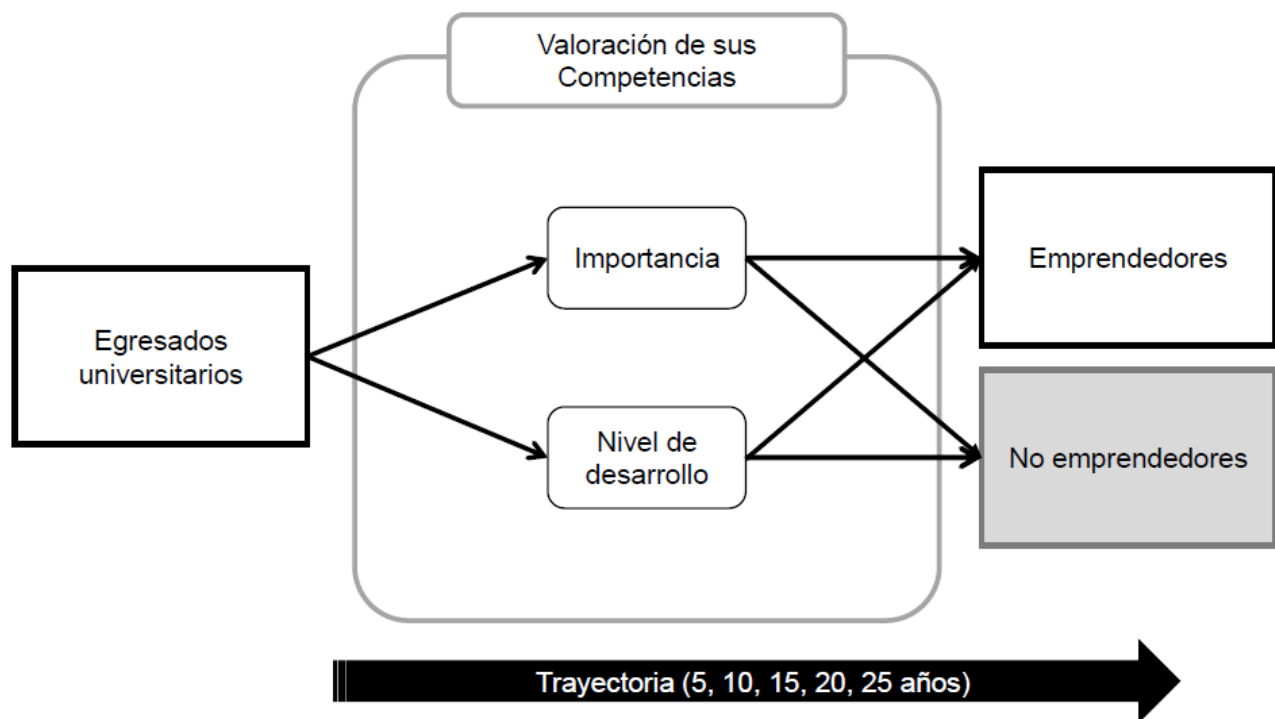
El presente trabajo de investigación pretende distinguir las competencias de los egresados universitarios y su influencia en el emprendimiento, es producto de inquietudes como: ¿Cuáles son las competencias de los egresados universitarios, que consideran relevantes y que ayudan a distinguir entre el grupo de emprendedores de los no emprendedores? ¿Cuáles son las competencias de los egresados universitarios, que consideran han desarrollado en la universidad y que ayudan a distinguir entre el grupo de emprendedores de los no emprendedores?

Tomando como referencia la teoría basada en los recursos, que se utiliza como marco para determinar e identificar la influencia de las competencias vistas como características del egresado universitario en el emprendimiento y el cumplimiento de los objetivos que se han planteado, en el trabajo se deducen las hipótesis antes planteadas.

En el ejercicio de una actividad económica como puede estar clasificada el emprendimiento, las características del emprendedor y sus competencias como individuo son adquiridas a lo largo de su vida con base en sus experiencias y formación (Rasmussen, Mosey, y Wright, 2014). Es sin duda la etapa académica universitaria, una de las más trascendentes para cualquier individuo que se inserta en la actividad económica - productiva de un país. Es

interesante conocer si después el paso de unos años de haber concluido su etapa académica formativa, los egresados reconocen la importancia que ha tenido para ellos cierto grupo de competencias en su desempeño profesional. Algunos podrán atribuir y reconocer el nivel de desarrollo a los programas y actividades que realizaron en la universidad. Es de nuestro interés conocer si bajo la perspectiva del propio egresado por conducto de las competencias, se logra identificar a aquellos que son emprendedores, de los que no lo son. En la Figura 5 se muestra de forma esquemática lo señalado anteriormente.

Figura 5. Modelo de las competencias que distinguen a los egresados universitarios emprendedores de los no emprendedores



Fuente: Elaboración propia.

Existe un vacío de investigaciones centradas en el análisis de la relación entre las competencias de los egresados universitarios y el fenómeno de emprendimiento, por lo que su estudio representa una contribución relevante a la literatura (Rasmussen, et al., 2014). Es pertinente analizar el fenómeno de la creación de empresas, haciendo hincapié en un tipo especial de emprendedores como lo son los graduados universitarios, explorando las

diferencias que se observan con respecto al resto de los emprendedores. Los resultados de esta investigación podrían brindar aportaciones de interés tanto para las distintas líneas de actuación de las universidades, como para los órganos de política y gobierno que persiguen la promoción del espíritu empresarial y la creación de empresas.

Con estos objetivos se pretende cubrir el vacío existente en la literatura. La investigación, que se ha planteado por diseño deductivo, se apoya en una de las teorías que recientemente se han utilizado para explicar la creación de nuevas empresas y las características de los emprendedores como es la teoría basada en los recursos, para determinar las competencias de los egresados universitarios que consiguieron emprender y si éstas logran distinguirlos de quienes no emprendieron.

### **3.3. METODOLOGÍA**

Para dar sustento y solidez a la investigación propuesta, se realiza un estudio empírico, con el fin de explicar estadísticamente y determinar las competencias que ayudan a distinguir entre los egresados universitarios emprendedores, de los no emprendedores.

#### **3.3.1. BASE DE DATOS**

Con la finalidad de encontrar respuestas a las preguntas de investigación y probar las hipótesis planteadas en el estudio, se utilizará la base de datos que resulta del “Estudio de Trayectoria Profesional a los 5, 10, 15, 20 y 25 años de haber egresado del Tecnológico de Monterrey”, en su edición 2013. El Tecnológico de Monterrey es una universidad privada con presencia en 29 ciudades del territorio mexicano (31 campus), una comunidad de más de 250,000 egresados en 72 años desde su fundación (Tecnologico de Monterrey, 2015) y es una de las universidades más reconocidas en América Latina, por sus estándares académicos y enfoque al desarrollo del espíritu emprendedor de sus egresados. Para la realización de este

estudio, se obtiene de la base de datos del registro escolar, el listado de graduados de la generación a encuestar y se complementa con información de las bases de datos de la Dirección de Relación con Egresados. El listado por sede de egreso (campus) se envía a revisión y validación a los coordinadores de cada una, quienes complementan los datos de localización de los egresados cuando así se requiere. Una vez concluido el periodo de validación de los listados, se seleccionan muestras estadísticas representativas de los egresados universitarios, de 29 de las 31 sedes (campus) de la institución que ofrecen este tipo de programas, con base en los siguientes criterios:

- *Se asegura la representación programa – sede (campus).*
- *En caso de que una sede (campus) registre menos de 10 egresados en un programa, se realiza un censo de dicho programa.*

Una vez seleccionadas las muestras estadísticas, se aplican las encuestas telefónicas (Anexo 2 - cuestionario del Estudio de Trayectoria de los egresados del Tecnológico de Monterrey) por medio de un *call center* que contrata la Institución como entidad ajena a los ámbitos académicos, a fin de dar certidumbre al estudio y un buen manejo de la información. La aplicación se realiza primordialmente por teléfono para obtener mayores tasas de respuesta y también se le da la opción al egresado de responder a través de una página segura de internet.

### **3.3.2. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA**

La base de datos se compone de 4,017 registros que representan a las 29 regiones de México, de los cuales el 33% de los que participan en ella reportan ser emprendedores. El 38.4% son mujeres y el 61.6% son hombres. En cuanto a la distribución del número de años de trayectoria después de haber egresado de la universidad, el 38.8% cumplió 5 años, el 8.1% 10 años, el 12.9% es de 15 años, con 20 años de egreso participó el 24.3% y finalmente el 15.9 % de los encuestados cumplió 25 años de trayectoria. Las frecuencias se pueden observar en la Tabla 9. La muestra incluye información de egresados de diferentes áreas de

estudio (ver Tabla 9) lo cual nos indica una amplia representación de las diferentes disciplinas que se consultaron. De la muestra el 33.6% de los egresados son emprendedores.

*Tabla 9. Frecuencias por trayectoria de los egresados universitarios.*

<b>Años de egreso</b>		
	Frecuencia	%
5 años	1558	38.8
10 años	325	8.1
15 años	520	12.9
20 años	975	24.3
25 años	639	15.9
<b>Total</b>	<b>4017</b>	<b>100.0</b>

*Fuente: Elaboración propia a partir de la información del Estudio de Trayectoria 2013.*

*Tabla 10. Frecuencias por áreas de estudio de los egresados universitarios.*

<b>Área de estudio</b>		
	Frecuencia	%
Ciencias de la salud	16	.4
Humanidades y ciencias sociales	287	7.1
Ingeniería y arquitectura	1373	34.2
Negocios	1521	37.9
IT - Electrónica	820	20.4
<b>Total</b>	<b>4017</b>	<b>100.0</b>

*Fuente: Elaboración propia a partir de la información del Estudio de Trayectoria 2013.*

Los egresados indican tanto el grado de importancia como el nivel de desarrollo de cada competencia personal a evaluar, a través de una escala de Likert de 1 a 4, donde 1 es la de menor importancia / nivel y 4 es de mayor.



### 3.3.3. DESCRIPCIÓN DE VARIABLES

Tabla 11. Estadísticos descriptivos de las competencias por grado de importancia y nivel de desarrollo.

	N		Media	Desviación estándar	Varianza	Mínimo	Máximo	Percentiles		
	Válidos	Perdidos						Q1 - 25	Q2 - 50	Q3 - 75
I-Trabajo en equipo	3886	131	3.813	.526	.276	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00
N-Trabajo en equipo	3879	138	3.534	.695	.483	1.00	4.00	3.00	4.00	4.00
I-Cap. análisis búsqueda de información	3883	134	3.760	.554	.307	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00
N-Cap. análisis búsqueda de información	3856	161	3.580	.659	.435	1.00	4.00	3.00	4.00	4.00
I-Comunicación	3877	140	3.728	.572	.327	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00
N-Comunicación	3854	163	3.314	.786	.617	1.00	4.00	3.00	3.00	4.00
I-Capacidad de relacionarse	3877	140	3.769	.547	.299	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00
N-Capacidad de relacionarse	3848	169	3.254	.840	.705	1.00	4.00	3.00	3.00	4.00
I-Confianza en sí mismo	3876	141	3.816	.509	.260	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00
N-Confianza en sí mismo	3849	168	3.322	.829	.687	1.00	4.00	3.00	4.00	4.00
I-Conocimientos profesionales	3878	139	3.403	.764	.583	1.00	4.00	3.00	4.00	4.00
N-Conocimientos profesionales	3843	174	3.447	.683	.466	1.00	4.00	3.00	4.00	4.00
I-Inglés	3876	141	3.575	.749	.561	1.00	4.00	3.00	4.00	4.00
N-Inglés	3851	166	2.900	1.014	1.029	1.00	4.00	2.00	3.00	4.00
I-Liderazgo	3878	139	3.733	.574	.330	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00
N-Liderazgo	3844	173	3.332	.803	.644	1.00	4.00	3.00	4.00	4.00
I-Capacidad de Innovación	3880	137	3.469	.735	.541	1.00	4.00	3.00	4.00	4.00
N-Capacidad de Innovación	3849	168	3.244	.843	.710	1.00	4.00	3.00	3.00	4.00

Fuente: Elaboración propia a partir de la información del Estudio de Trayectoria 2013.

Las habilidades Trabajo bajo presión; Autoaprendizaje; Perspectiva global; Ética; Ciudadanía y Sustentabilidad, aunque se encuentran presentes en el cuestionario y fueron igualmente evaluadas por los egresados universitarios, no fueron consideradas para ser analizadas por no estar dentro de los objetivos de investigación de nuestro trabajo, además

aún no se encuentra soporte literario suficiente de acuerdo al marco teórico de nuestro estudio.

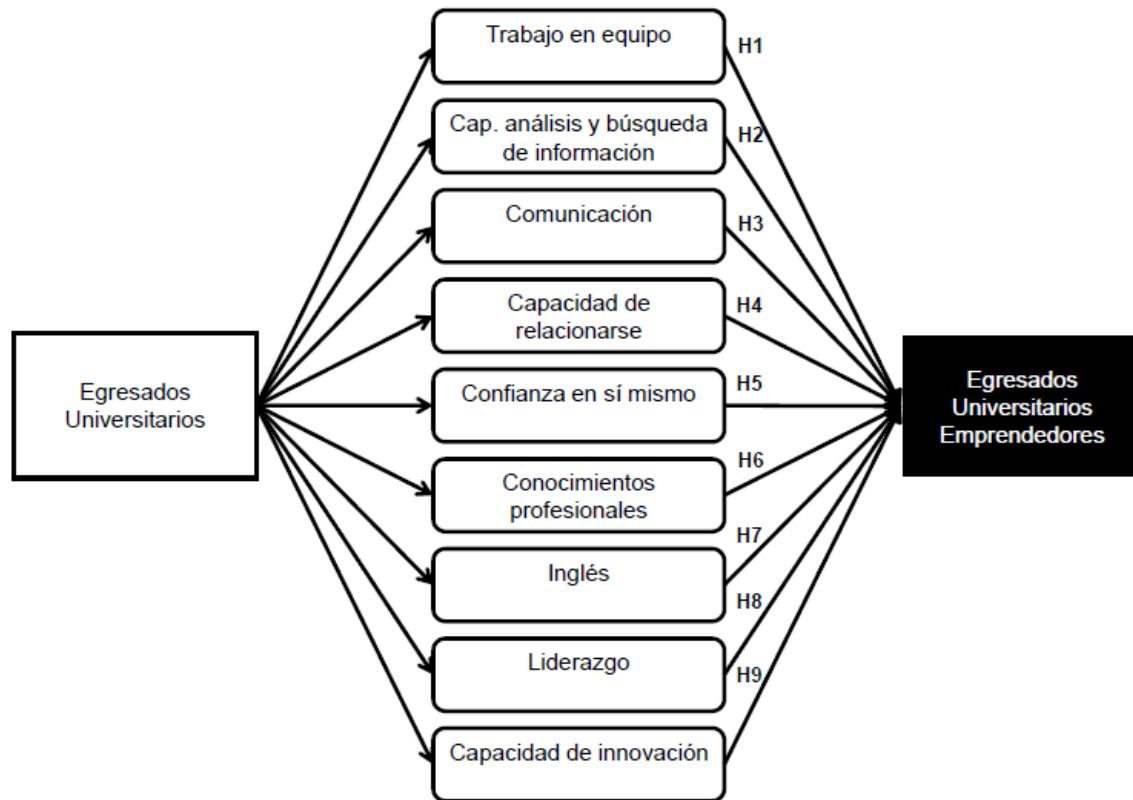
En contraste y como se ha señalado anteriormente se desea encontrar evidencia, a través del apoyo de las hipótesis de investigación planteadas, para identificar si la evaluación de las competencias de los egresados universitarios distinguen o discriminan a aquellos han conseguido ser emprendedores, de los no emprendieron a lo largo de su trayectoria profesional. Para ello, utilizaremos como variable dependiente categórica “Emprendedor”, que contiene los valores de la encuesta a quienes respondieron afirmativamente con un valor de 1 actualmente ser socios o dueños de una empresa y el valor 0 para los que no se encuentran en esta condición.

En cuanto a las variables independientes, se toman las valoraciones de los encuestados en la escala de Likert (de 1 a 4) y se identifican con una “I” las que corresponden al grado de importancia que el egresado le otorga a cada competencia, así mismo la letra “N” para las que determinan el nivel de desarrollo que le aportó la universidad. En la Tabla 11, se puede observar la lista de variables independientes que se han considerado para el presente trabajo y se indican para cada una su media y desviación típica.

Para determinar cuáles son las competencias que de acuerdo a la importancia y nivel de desarrollo explican mejor la pertenencia de un egresado universitario al grupo de los emprendedores o de los no emprendedores, se utiliza la técnica de análisis discriminante. Para contrastar cada una de las hipótesis planteadas en el trabajo, se realiza un modelo con las variables independientes que corresponden al grado de importancia y otro para el nivel de desarrollo en la universidad.

Ahora que hemos identificado las variables y descrito la técnica que se utilizará, la Figura 6 representa el modelo de la investigación, determinando los grupos que se pretende discriminar basándonos en la valoración de las propias competencias.

Figura 6. Las competencias que distinguen a los egresados universitarios emprendedores de los no emprendedores



Fuente: Elaboración propia.

Una vez definido los alcances de la presente investigación, su determinación de variables y selección de la técnica, a continuación se realizarán los respectivos análisis y contrastación de hipótesis. Se espera que exista evidencia que sustente que la evaluación de cada una de las competencias de los egresados universitarios consigue discriminar a los emprendedores de los que no lo son. Con base en estos hallazgos, se desarrollarán conclusiones que fortalezcan el estudio de las características de los emprendedores, el perfil que los predispone a emprender, así como aportar conocimiento principalmente a las universidades que focalizan sus esfuerzos en el desarrollo de futuros emprendedores.

### 3.3.4. RESULTADOS Y ANÁLISIS

Con el propósito de dar validez adecuada a la muestra y antes de utilizar la técnica estadística, se realizó un análisis de fiabilidad con los 4017 registros tanto de las variables dependientes como independientes. El análisis de fiabilidad se realiza a partir del coeficiente Alfa de Cronbach, que es un modelo de consistencia entre los datos (Gliem y Gliem, 2003). Para lograrlo, se basa en el promedio de las correlaciones entre los ítems. Una de las ventajas de esta medida es la posibilidad de evaluar cuánto mejoraría o empeora la fiabilidad de la prueba si se excluyera un determinado ítem. Inicialmente se sometieron al procedimiento el conjunto de las variables independientes quedando incluidos en el rango de válidos el 88.9%. En cuanto a los estadísticos de fiabilidad, el Alfa de Cronbach resultante para las variables de nivel de importancia (inicial "I") es del 87.2% y para nivel de desarrollo (inicial "N") 89.3% sobre los elementos tipificados.

En seguida, se realizó un primer análisis discriminante con las variables independientes señaladas con la inicial "I" para conseguir distinguir entre las competencias que de acuerdo al grado de importancia de los encuestados, discriminan a los grupos de emprendedores de los no emprendedores. El 95.1 % de los casos fueron incluidos por considerarse válidos, empleándose el método de pasos que ingresa las variables de una en una en cada etapa para minimizar la Lambda de Wilks global. Al transcurrir el paso número 18 con un estadístico F entre 2.71 y 3.84 se ha determinado que las variables cuyos coeficientes integrarán la ecuación que consigue predecir el grupo al que pertenece un egresado, son las variables: I-trabajo en equipo, I-comunicación, I-confianza en sí mismo, I-inglés y I-capacidad de innovación; dejando fuera las variables I-conocimientos profesionales, I-liderazgo, I-capacidad de relacionarse y I-capacidad de análisis y búsqueda de información, al no lograr ninguna de ellas discriminar el grupo de emprendedores o no emprendedores al que pertenece un egresado universitario. En cuanto al Lambda de Wilks de cada paso tiene valores que van desde 0.931 a 0.962 con una significancia  $p < 0.05$  por lo que podemos determinar que existe una ecuación que consigue predecir la pertenencia de un nuevo registro en alguno de los dos grupos. Cuando se hace el ajuste de probabilidad de acuerdo al tamaño de los grupos, se han logrado clasificar correctamente al 67.6% de los casos. Este último paso es procedente ya

que como lo hemos indicado en los descriptivos de la muestra, el 33.6% de los 4017 registros pertenece al grupo de los emprendedores, lo que hace mayor en proporción el número de egresados universitarios que de acuerdo estado en su trayectoria, optaron por no emprender. Por los resultados de la clasificación y la ecuación discriminante que toma en cuenta algunas variables independientes, podríamos distinguir entre el grupo de emprendedores de los no emprendedores con el 68% de probabilidad.

Un segundo análisis discriminante se realizó con las variables independientes señaladas con la inicial “N” para conseguir distinguir entre las competencias que, de acuerdo al nivel de desarrollo en la universidad de los egresados, discriminan a los grupos de emprendedores de los no emprendedores. Para este análisis el 92.5% de los registros no fueron excluidos por considerarse válidos y nuevamente con el método de paso a paso se determinó que las variables que distinguen a los dos grupos son las variables: N-trabajo en equipo, N-comunicación, N-conocimientos profesionales y N-capacidad de innovación. En cuanto al Lambda de Wilks se obtuvo valores que van de 0.975 a 0.988 y una significancia  $p < 0.05$  por lo que podemos determinar que existe una ecuación que consigue predecir la pertenencia de un nuevo registro en alguno de los dos grupos. Con los resultados de la clasificación y la ecuación discriminante que toma en cuenta algunas variables independientes para el nivel de desarrollo de competencias, podríamos distinguir entre el grupo de emprendedores de los no emprendedores con un 66% de probabilidad. Posteriormente, deben analizarse los resultados para cada una de las variables incluidas en los últimos dos procedimientos a fin de poder contrastar cada una de las hipótesis planteadas. Con el apoyo de los coeficientes de la función discriminante canónica estandarizada resultante de cada análisis, se pueden identificar las variables independientes que mejor discriminan a los dos grupos (ver Tabla 12). Las competencias trabajo en equipo, comunicación y capacidad de innovación consiguen estar presentes en las funciones para distinguir al grupo de los egresados emprendedores, por lo que podemos rechazar sus respectivas hipótesis nulas  $H_0$  y encontrar sustento para nuestra hipótesis de trabajo  $H_1$ ,  $H_3$  y  $H_9$  (*Las competencias trabajo en equipo, comunicación y capacidad de Innovación de los egresados universitarios, distinguen al grupo de los emprendedores de los no emprendedores*). Para los casos de las competencias confianza en sí mismo, conocimientos profesionales e inglés: las variables y sus coeficientes están presentes en sólo una de las dos ecuaciones; por lo que cuando los egresados realizan una

evaluación de sus competencias, ya sea en el grado de importancia como nivel de desarrollo, podrían distinguir al grupo de los emprendedores por alguna de sus percepciones, mas no en su conjunto. Estos resultados nos llevan a encontrar sustento parcial para las hipótesis *H5*, *H6* y *H7*.

*Tabla 12. Coeficientes de clasificación de las competencias por grado de importancia y nivel de desarrollo.*

	<b>Coef. Clasificación</b>	
	<b>Importancia - I</b>	<b>Nivel - N</b>
Trabajo en equipo	<b>-.256***</b>	<b>0.376***</b>
Cap. análisis búsqueda de información	----	----
Comunicación	<b>-.415***</b>	<b>0.343***</b>
Capacidad de relacionarse	----	----
Confianza en sí mismo	.221	----
Conocimientos profesionales	----	0.309
Inglés	-.418	----
Liderazgo	----	----
Capacidad de Innovación	<b>.980***</b>	<b>-1.069***</b>

*Las variables que no cuentan con un coeficiente fueron excluidas del análisis discriminante. \*\*\* ( $p < 0.01$ ).*

*Fuente: Elaboración propia a partir de la información del Estudio de Trayectoria 2013.*

Por otro lado, las competencias capacidad de análisis y búsqueda de información; capacidad de relacionarse y liderazgo, con sus respectivas variables independientes tanto para el grado de importancia como el nivel de desarrollo en la universidad, fueron excluidas de los análisis. Debido a lo anterior, éstas no cuentan con coeficientes que incidan en la función para discriminar al grupo de emprendedores. Con los resultados obtenidos no podemos rechazar las hipótesis nulas *H0* correspondientes a las competencias antes señaladas, por lo que las hipótesis *H2*, *H4* y *H8* no cuentan con suficiente respaldo dado que no consiguen distinguir al grupo de los emprendedores de los no emprendedores. Los coeficientes de clasificación para el grado de importancia y nivel de desarrollo de cada competencia lo podemos ver en la Tabla 12.

De acuerdo a los coeficientes de cada función, para el caso de la evaluación del grado de importancia de las competencias, aquellos que están expresados con signos positivos clasifican mejor a los emprendedores, mientras que en la función para el nivel de desarrollo de las competencias, además de la reducción y sustitución de variables, los coeficientes con signos negativos son los que clasifican mejor a los egresados emprendedores. Por lo anterior y como podemos observar en la Tabla 12, la competencia capacidad de innovación de los egresados universitarios, es la que mejor clasifica de entre los dos grupos a los emprendedores. Esto es debido a que de acuerdo al análisis realizado, los coeficientes de la función (por su valor y signo) tienen un mayor peso para la predicción del grupo de los egresados emprendedores. A partir de estos resultados, podremos hacer una relación sobre las competencias que mejor discriminan y comentaremos si al contrastar nuestras hipótesis, así como verificar si se corroboran los hallazgos de trabajos previos que igualmente relacionan el fenómeno del emprendimiento con las características (competencias) de los emprendedores.

### **3.4. DISCUSIÓN**

Como principal aporte del presente trabajo de investigación, con el apoyo del “Estudio de Trayectoria Profesional a los 5, 10, 15, 20 y 25 años de haber egresado del Tecnológico de Monterrey” se encontró que 3 de las 9 competencias seleccionadas de los egresados universitarios, de forma significativa consiguen distinguir a los emprendedores de los que no lo hicieron en su trayectoria profesional. Esto es en función a su propia percepción del grado de importancia y nivel de desarrollo de las competencias en la universidad. La metodología utilizada reveló una ecuación que permite pronosticar con un 68% de probabilidad la pertenencia al grupo de los emprendedores, de acuerdo a la evaluación del grado de importancia de las competencias de un egresado y con un 66% de probabilidad para el caso del nivel de desarrollo. Las competencias cuyas variables tienen presencia en ambas funciones, es decir, que consistentemente consiguen discriminar para alguno de los grupos

son: trabajo en equipo, comunicación y capacidad de innovación, siendo esta última la competencia que mejor discrimina a los emprendedores (ver Tabla 13).

Tabla 13. Resultado de contrastación de hipótesis (Cap. 3)

Hipótesis	Competencia	Resultado	Importancia	Nivel de desarrollo	Discrimina mejor a los:
H1	Trabajo en equipo	√	•	•	No emprendedores
H2	Cap. análisis búsqueda de información	≠			
H3	Comunicación	√	•	•	No emprendedores
H4	Capacidad de relacionarse	≠			
H5	Confianza en sí mismo		•		
H6	Conocimientos profesionales			•	
H7	Inglés		•		
H8	Liderazgo	≠			
H9	Capacidad de Innovación	√	•	•	Emprendedores

Recibe apoyo √; No recibe apoyo ≠; • está presente en la función discriminante.

Fuente: Elaboración propia.

Como lo habíamos ya señalado en la revisión de la literatura, existen autores que han relacionado ciertas competencias con el ejercicio del emprendimiento (Chen, et al., 1998; Frank, et al., 2007; Storey, 1994) lo que dota de sustento a los resultados obtenidos al indicar la correlación existente entre las competencias de los emprendedores y su efectividad en la creación de nuevas empresas. La innovación es un atributo presente en los emprendedores (Chen, et al., 1998) y es consistente con nuestros hallazgos. La autoevaluación de los egresados sobre su capacidad de innovar, ofrece un aspecto que los distingue a lo largo de su trayectoria. Uno de estos aspectos lo identificaron Miles y Darroch (2005) cuando señalaron que la innovación en los negocios está directamente relacionada con la detección de oportunidades, del mismo modo consideramos que la capacidad de encontrar oportunidades incorporando un elemento creativo o de apoyo tecnológico propicia la concepción de un nuevo negocio que estimula al emprendedor. Algo que podríamos inferir en cuanto a los egresados que no emprendieron es ante su baja percepción del grado de importancia, o de no contar con la competencia desarrollada, la desestima por lo que ha vivido durante su



trayectoria, pudiendo no dar lugar a su capacidad de llevar a cabo una idea de negocio cuando no cuentan con la suficiente valoración de sí mismo. Bhaskaran (2006) por ejemplo destacaba que existía un grupo de habilidades de los empresarios para conseguir la innovación incremental en las empresas, aunque sin proponer una relación directa con los emprendedores. Nuestros resultados refuerzan sus argumentos al distinguir que son los propietarios y no sus colaboradores los que valoran y desarrollan esta capacidad. Ireland (2003) en su modelo de la estrategia emprendedora, se centra en la creatividad como un vehículo para innovar; ahora con nuestros hallazgos sabemos que la competencia no es sólo relevante como dimensión a la que apunta ya que al menos para los emprendedores que egresaron de la universidad, será determinante haber desarrollado dicha competencia. Tomando otro aspecto que va en el mismo sentido con los resultados que se han obtenido, destacamos los trabajos de Krueger y Brazeal (1994) donde señalan la presencia de autoeficacia para medir el potencial del emprendedor (*ver Figura 4*). Los autores sostienen que las intenciones de emprender tienen una relación indirecta pero causal con su autopercepción al logro. Aunque en el presente capítulo, se ha clasificado la autoeficacia como parte de la competencia “confianza en sí mismo” y pese a que no se ha tenido suficiente evidencia para distinguir a los emprendedores (*H5*), el modelo de estos autores ya establecía que la autoeficacia está asociada a la percepción de la viabilidad de las oportunidades. Chen (1998) también así lo propuso pero añadiendo la capacidad para afrontar la adversidad. Los aportes de estos autores y nuestros resultados van en el mismo sentido, ya que al recibir apoyo la hipótesis *H9* (*La competencia capacidad de innovar*) y que la innovación implica la capitalización de una oportunidad, los egresados pueden estar evaluando su confianza como un estado psicológico – emocional y no como reflejo a una conducta empresarial. Algo que podemos destacar sobre esta competencia basados en nuestros propios resultados, es que la significancia para distinguir a estos dos grupos es mayor a medida que los egresados universitarios tienen mayor tiempo de egreso. A este respecto Krueger y Brazeal (1994) no destacan el impacto del factor edad o tiempo para la competencia, algo que podríamos explicar derivado de la madurez que el emprendedor puede llegar a tener a medida que cuenta con más años de trayectoria profesional. Sin embargo, suele asociarse que los más jóvenes tienden a emprender con mayor incidencia que los de mayor edad, pues sus temores al fracaso no han sido potenciados por el paso del tiempo (Verheul y Van Mil, 2011).

En cuanto a la competencia trabajo en equipo, consigue distinguir al grupo de emprendedores de aquellos que no crearon su propia empresa a lo largo de su trayectoria profesional (*H1*). Ya referíamos que la habilidad no podía ser exclusiva de los emprendedores, pero es esencial desarrollarla para la tarea del propietario de coordinar y motivar a un equipo. Los resultados obtenidos indican que la competencia discrimina satisfactoriamente al grupo de los no emprendedores. El trabajo de Jones y George (1998) así lo constataba para la función gerencial. En consecuencia, podemos concluir que a medida que los egresados aprecian y desarrollan la competencia trabajo en equipo, se clasificarían entre el grupo de los que no emprenden.

Otro aspecto a resaltar es el caso de Inyang y Enuoh (2009) que se apoyan de la competencia en comunicación para señalar su relación con el emprendimiento (*H3*). Baum y Locke (2004) aunque centran su relación al liderazgo de los emprendedores, fundamentan de forma contundente que la comunicación es un atributo del líder que se encuentra presente en la actividad emprendedora. Conseguir que su visión e idea de negocio sea transmitida adecuadamente por un emprendedor, representa la mejor forma de entablar acuerdos y negociación con otras personas. De este modo, sin llegar a conseguir evidencia, sí podríamos inferir que si los egresados universitarios que no han emprendido, no le atribuyen el grado de importancia o nivel de desarrollo que merece a la competencia de comunicación. En el caso del grupo de los emprendedores, se evalúa de forma contundente debido a que su experiencia en el emprendimiento lo ha retado a hacer uso o desarrollar dicha habilidad. Por tanto, nuestro estudio se ha alineado con los hallazgos de otros autores, ya que nuestros resultados también señalan que los emprendedores universitarios pueden distinguirse por su evaluación de importancia y nivel de desarrollo en su comunicación. Sin embargo, en el caso de Chandler y Jansen (1992) y de Sánchez (2010), que enmarcan la autopercepción del riesgo como factor que incide en los nuevos emprendedores, nuestros resultados no favorecen este supuesto, ya que si hacemos un símil con la competencia capacidad de análisis y búsqueda de la información, la característica no logra distinguir a los emprendedores (*H2*). En el caso de Inyang y Enuoh (2009) en cuyo estudio describen la importancia de la ética en los negocios como factor para el emprendimiento, y aunque podríamos hacer inferencias por encontrarse una evaluación de la competencia ética en el cuestionario que utilizamos, la revisión de la literatura y los objetivos de nuestro capítulo, no nos permiten obtener resultados que consigan

distinguir a los grupos de los emprendedores de los no emprendedores. Sin embargo, debemos tomar en cuenta que el estudio empírico se ha tomado bajo el contexto de un país y universidad en concreto y, por ende, aspectos tanto políticos como culturales podrían intervenir para conseguir que la competencia, aunque relevante para el ejercicio profesional, pueda no tener el mismo efecto para distinguir al grupo de los emprendedores, ya que México padece de un elevado índice de corrupción a escala mundial que ha permeado en el ámbito empresarial (Morris y Klesner, 2010). Por otro lado es importante señalar que en cuanto a la competencia de liderazgo no se consigue tener suficiente evidencia que diera sustento a nuestro estudio para distinguir a los grupos (*H8*). A pesar de que múltiples autores han relacionado esta competencia en el ámbito empresarial (Shamir, House, y Arthur, 1993), los estudios también señalan que existe presencia y nivel de desarrollo en la gestión ejecutiva profesional (Dvir, Eden, Avolio, y Shamir, 2002; Parry, 1998; Shahmandi y Silong, 2012; Shamir, et al., 1993; Woodruffe, 1993). Dado que nuestro estudio empírico toma las evaluaciones de ambos grupos cuya presencia del liderazgo no está presente a nivel de comparación, los resultados no necesariamente apuntan a una señal contraria a lo hallado por investigaciones previas. Aunque la competencia de liderazgo no cuenta con suficiente evidencia para distinguir los grupos de los emprendedores versus a los no emprendedores, se percibe la necesidad de llevar a cabo un trabajo de investigación que pretenda analizar a mayor detalle el efecto de la competencia en el emprendimiento. En el siguiente capítulo se profundiza en estos cuestionamientos para determinar si los emprendedores que han egresado de estudios universitarios, valoran dicha competencia en su gestión como empresarios. Adicionalmente la distinción que podríamos hacer de acuerdo al enfoque de nuestro estudio, es que existe evidentemente un comportamiento diferente en la competencia al tratarse de emprendedores universitarios.

### **3.5. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

La relevancia del estudio de la creación de empresas ha propiciado mucha actividad de investigación. A pesar de ello, existe un vacío en la literatura en el estudio de la relación entre

las competencias de los egresados universitarios y el fenómeno del emprendimiento. Se encuentra pues pertinencia en nuestro estudio que hace hincapié en un tipo especial de emprendedores que pertenecen al subgrupo que cuentan con formación académica universitaria y que se les considera graduados universitarios. Es de interés explorar las diferencias que se observan con respecto al resto de los emprendedores y los resultados de esta investigación contribuyen al estudio y brindan aportaciones de interés tanto para las distintas líneas de actuación de las universidades, como para los órganos de política y gobierno que persiguen la promoción del espíritu empresarial y la creación de empresas.

A través de nuestro estudio empírico, se encuentra sustento estadístico de que efectivamente existen competencias de los egresados universitarios, que consiguen distinguir al grupo de emprendedores de los no emprendedores, de acuerdo al grado de importancia y nivel de desarrollo en su paso por la universidad. El trabajo en equipo, la comunicación y la innovación son competencias que particularmente se encuentran en los emprendedores con formación académica universitaria y que además están presentes, indistintamente de los años de trayectoria con que se cuente.

Las competencias, son todavía un concepto amplio que merece mayor análisis e investigación en aspectos como la economía y los negocios. Existe la necesidad de contar con instrumentos de evaluación de competencias que ofrezcan la mejora continua de las universidades, ya que pueden detectar tendencias a las necesidades de formación de los nuevos estudiantes y ayudar a adaptar el programa académico a las competencias que tienen que ser desarrolladas (Achcaoucaou, et al., 2014). La aportación científica que plantea la presente investigación, favorece especialmente a las universidades que reconocen al emprendimiento como una avenida de desarrollo de sus egresados. Rasmussen, Mosey y Wright (2014) destacan la influencia de la universidad en la evolución de la educación de los futuros emprendedores, pues afirma que los programas y sus procesos de formación académica pueden llegar a detonar un alto impacto para el despliegue del emprendimiento. A pesar de ellos y de las aportaciones de otros autores, nuestra investigación contribuye y brinda sustento estadístico a través de un trabajo empírico, identificando las competencias que determinan la condición de emprender. Éstas requieren de enfoque y especial atención, ya que nuestro trabajo permite no sólo conocerlas desde el rol del emprendedor, sino también clarificar aquellos esfuerzos

de desarrollo que las universidades deben realizar para implementarlas en su labor formativa, reforzando su papel protagónico para alcanzar el desarrollo de futuros emprendedores.

Es preciso destacar que a pesar de los hallazgos en el presente capítulo, se cuenta con aspectos que limitan nuestra investigación. La base de datos es amplia y contempla la evaluación de una serie de rubros que son apropiados para la satisfacción de la formación recibida en la universidad. Sin embargo, la información recabada proviene de una única institución educativa privada con destacada presencia en un sólo país (México), lo que restringe la posibilidad de generalizar los hallazgos ante circunstancias distintas o perfil de los egresados de otras universidades. Para efectos de nuestro estudio, otra limitación es el diseño del cuestionario. Ya que no se enfoca especialmente a la evaluación concreta de las competencias para efectos del desempeño de su actividad emprendedora. Evidentemente representa una fortaleza de la base de datos el alcance en volumen de respuestas, ya que permite valorar la opinión de diferentes emprendedores a lo largo de su trayectoria. Al mismo tiempo puede llegar a percibirse como un obstáculo para efectos de nuestro estudio, ya que impide centrarlo en la detección de competencias que habrían de valorarse en comparación de los emprendedores de los no emprendedores. Tal es el caso de la competencia liderazgo que de acuerdo a la teoría, tiene presencia y se consigue un cierto nivel de desarrollo tanto en la función de la gestión ejecutiva con personal a su cargo, como en la actividad de emprender. Lo anterior pudo afectar a los resultados de nuestra investigación, ya que la competencia no está siendo evaluada permitiendo al egresado hacer una comparación con la actividad que se realiza.

Antes las circunstancias que se han señalado, las futuras líneas de investigación que se proponen apuntan a reforzar la detección de competencias que distinguen a los emprendedores que egresaron de una formación universitaria, contando con un nuevo instrumento de evaluación que se ciña de forma más precisa al tema de investigación. Podrían añadirse algunos ítems al cuestionario con el fin de aproximar de mejor manera la evaluación de las competencias como autoeficacia, toma de decisiones o capacidad para asumir riesgos. También se propone que las competencias de comunicación y liderazgo, reciban un nuevo enfoque para determinar su efecto con el emprendimiento, ya que en la literatura suelen aparecer relacionadas (Dvir, et al., 2002). Adicionalmente, la competencia liderazgo podría

ser objeto de una nueva investigación hacia el emprendimiento. Nuestros hallazgos advierten que el liderazgo quizá sea un factor determinante para desempeño de los emprendedores jóvenes.

## **CAPÍTULO 4. LAS COMPETENCIAS DE LOS EMPRENDEDORES EGRESADOS UNIVERSITARIOS Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DE LAS NUEVAS EMPRESAS**

### **4.1. INTRODUCCIÓN**

Los emprendedores han sido observados con atención por la investigación moderna, los trabajos que apuntan a la relación con el fenómeno del emprendimiento ha permitido que se conozca mejor y se identifiquen sus causas. Al respecto la contribución de Gartner (2008) asiente que ciertos individuos inician sus empresas debido a cualidades intrínsecas y que dichas cualidades explican por qué otros no emprenden en condiciones similares. Identificar los aspectos y características que los hace exitosos en la creación de nuevas empresas ha cobrado una mayor relevancia. Además es objeto frecuente de investigación encontrar factores que ofrezcan mayor certidumbre para que la empresa recién creada prolongue su vida, permanezca en un mercado y contribuya al desarrollo económico de un país. Al respecto estudios señalan a las nuevas empresas, porque alientan a la economía con la generación del empleo, aportan a la innovación y la productividad (Aldrich y Cliff, 2003; Edelman y Yli-Renko, 2010; Gilbert, et al., 2006). Otros trabajos añaden valor al estudio del emprendimiento, al determinar que existe mayor propensión a emprender a medida que existe mayor preparación académica (F. Delmar, et al., 2003; Robson y Bennett, 2000). Las universidades por su parte, han desempeñado un rol cada vez más participativo en la formación de futuros emprendedores (Lüthje y Franke, 2003; Siegel y Wessner, 2012), algunas inclusive han construido programas de estudio especializados que proporcionan conocimientos y desarrollan habilidades propias del emprendedor. Otros investigadores, han evaluado el impacto de estos esfuerzos de las universidades y su relación con las características de las empresas creadas por egresados universitarios (Kolvereid, 1992; Levie, et al., 2004). En América Latina casi el 50% de las empresas creadas por los que egresaron del nivel universitario, aportan un mayor dinamismo a la economía (Kantis, Ishida, et al., 2002) por lo que el estudio de este grupo en particular cobra relevancia en países que pretenden acelerar su desarrollo a través del fomento a la nueva empresa como estrategia.

Es evidente que existe un creciente interés en las cualidades requeridas para el emprendimiento y también la forma cómo intervienen las universidades en la formación de futuros emprendedores. ¿Podremos atribuir a las características del emprendedor y sus competencias aspectos que nos ayuden a proyectar el desempeño exitoso en su empresa? En búsqueda de una respuesta, se ha decidido contribuir al tema a través de una investigación empírica, enfatizando en el conocimiento de las principales competencias y habilidades de los emprendedores y su relación con las motivaciones hacia el buen desempeño de su empresa.

En los capítulos anteriores se ha destacado la existencia de trabajos dirigidos a explicar la intención emprendedora, distinguiendo el nivel estudios del emprendedor (Díaz-Casero, et al., 2009; Liñán, Urbano, y Guerrero, 2011; Veciana, et al., 2005). Por señalar algunos, Delmar, Davidsson y Garner (2003) y Robson y Bennett (2000) cuentan con trabajos empíricos que concluyen la existencia de una relación significativa entre el nivel de estudios de los individuos y su interés en emprender. Colombo y Delmastro (2001) refieren que las empresas que están basadas en la tecnología se caracterizan por tener emprendedores con niveles altos de educación. Otros autores incluso proponen la necesidad de realizar más trabajos empíricos con estudiantes universitarios (Kirby, 2002; Lee, et al., 2006; Lüthje y Franke, 2003; Oosterbeek, et al., 2008; Shook y Bratianu, 2008). Sin embargo, pocos han sido los trabajos que cuentan con una relación directa entre los que han egresado de educación superior y la relación que se tienen con el éxito en el emprendimiento.

El deseo de los egresados por emprender, llega a cuestionarse por no responder directamente al enfoque laboral con el que parten los programas de estudios universitarios. Y aunque se ha estudiado el emprendimiento corporativo como una alternativa del trabajador que impulsa el desarrollo desde su empresa (Dess et al., 2003), no es común que su formación le otorgue motivaciones especiales para ser su propio jefe. La orientación de los gerentes en el trabajo, explican la transformación de empleado a emprendedor (Wakkee, et al., 2010). Los emprendedores nacientes de la universidad son una tendencia de los nuevos tiempos (Robinson y Sexton, 1994). Por ello, el papel de las universidades es cada vez más activo en la tarea de desarrollar las habilidades que garanticen el éxito en el empleo, pero también en la función de emprender. Algunas universidades han respondido a ello a través de modelos



formativos que desarrollan comportamientos relacionados con el emprendimiento y la innovación. Sin embargo, es escasa la investigación que se ha realizado al respecto. Se requiere, pues, explorar el impacto de las competencias en el ejercicio de una profesión (Echeverría Samanes, 2002).

La investigación que aquí se expone, contribuye al tema del emprendimiento y a las competencias en los egresados de nivel universitario permitiendo distinguir aquellas que presentan una mayor incidencia en el desempeño del emprendedor, medido por los ingresos que percibe producto de su actividad empresarial. Lo anterior permite conocer las competencias que el propio emprendedor evalúa por su grado de importancia y nivel de desarrollo durante su etapa universitaria, propiciando además con este aporte que las instituciones educativas lleven a cabo su tarea de formación al emprendimiento con una mayor certidumbre de conseguir una exitosa tarea al desarrollo social y económico de su región.

El presente capítulo se basa de un marco teórico de referencia y preguntas de investigación que señalar las competencias de los emprendedores egresados universitarios y su influencia en la creación, crecimiento y desempeño de las empresas. Lo anterior se busca a través de la identificación de las características y competencias de los emprendedores egresados universitarios que determinan el desempeño como emprendedores en función de sus ingresos propios. Es así como se ha considerado abordar este cuarto capítulo con la obtención de resultados significativos que dan cumplimiento al objetivo general de la tesis. En el desarrollo de esta última parte se contempla un trabajo empírico que proporciona fundamento estadístico y de forma particular se observan tanto las contribuciones como sus respectivas limitaciones, estas últimas sin afectar las intenciones previstas para la investigación. Con la ayuda de esta investigación se aporta además al modelo teórico propuesto en el capítulo 2 y proporciona sustento estadístico, permitiendo conocer aquellos factores que tienen mayor participación en el éxito de la nueva empresa desde el rol del emprendedor.

## **4.2. MARCO TEÓRICO**

Este trabajo de investigación, por diseño deductivo, se apoya de la teoría basada en los recursos y que antes se ha utilizado para explicar la creación de nuevas empresas y las características de los emprendedores frente al proceso de emprender.

La teoría basada en los recursos (Barney, 1991) sugiere que una empresa puede distinguirse de sus competidores, así como crear una ventaja competitiva sostenible, sólo si poseen valiosos, distintos e inimitables recursos. Los trabajos que se han sustentado de la teoría basada en los recursos, han observado que las competencias del emprendedor son un recurso clave de las empresas y que su valor puede llegar a distinguirlos. El capital humano es un activo intangible de las empresas que les permite tener más éxito (Baker y Jacobsen, 2007). El valor que aportan sus propias habilidades, conocimientos y destrezas del emprendedor, nos conducen a desarrollar una ventaja competitiva sostenible para la empresa. La teoría basada en los recursos relaciona su proceso de creación de valor a la capacidad del gerente en la búsqueda o el desarrollo de los recursos (Barney, 1991; Grant, 1991). Es así como las competencias empresariales son un recurso difícil de imitar para sus rivales. Sólo los emprendedores competentes podrán desarrollar y liderar estrategias exitosas para el éxito de su empresa. Barney (1991) con esta teoría, sugiere que las empresas que desarrollan los recursos y capacidades en niveles superiores, generarán ganancias igualmente superiores.

Investigaciones previas han fundamentado su marco teórico la teoría basa en los recursos para identificar las competencias emprendedoras y su relación con los factores que explican el éxito en su actividad empresarial. Bird (1995) se refiere a las competencias emprendedoras como las características subyacentes tales como rasgos, la propia imagen, conocimientos específicos, los motivos, los roles sociales y habilidades que conducen a aventurarse para el nacimiento de una nueva empresa. Johnson y Winterton (1999) observaron que las pequeñas empresas requieren habilidades y competencias emprendedoras y que estas son muy diferentes con respecto de las que se requieren en las grandes organizaciones. El aspecto en común que nos refiere la literatura sobre dichas competencia, es la búsqueda de todas aquellas características individuales que contribuyen al éxito de una organización. Estas características de los individuos pueden variar debido a sus diferentes motivos, rasgos, roles sociales y las habilidades (Boyatzis, 1982). Stuart y Lindsay (1997) denominan competencias a las características de una persona, habilidades y conocimientos. La mayoría de los

investigadores reconocen que existen diferencias entre las competencias emprendedoras y competencias de gestión, ya que se necesitan diferentes tipos de habilidades y destrezas para emprender una nueva empresa (Chandler y Hanks, 1994; Chandler y Jansen, 1992; Man, Lau, y Chan, 2002).

A diferencia de los administradores de una compañía, los nuevos creadores de empresas se involucran en diversas tareas funcionales, emprendedoras y de gestión, que en suma pueden llegar a ser más complejas en comparación con las de los administradores. Estas tareas pueden lograrse mejor a través de comportamientos correctos (Mole, Dawson, Winstanley, y Sherval, 1993). De esos comportamientos se desprenden las componentes que conforman las características individuales tales como sus creencias, motivos, función social, el conocimiento, la auto-imagen, habilidades y rasgos (Bird, 1995) que afectan a la capacidad de los emprendedores para llevar a cabo las actividades emprendedoras de manera más eficaz. Es entonces esencial comprender el detalle de cada área de competencia con el fin de entender los comportamientos asociados a este fenómeno.

Basados en su revisión de literatura, estudios previos han utilizado variables para contrastar diferentes hipótesis que proponen y que apoyan la predicción de las intenciones de emprender. La mayoría de los estudios y sus modelos sostienen que tanto las variables individuales y las variables de la situación son importantes para determinar las intenciones del comportamiento emprendedor (Bird, 1988; Lee y Wong 2004; Rauch y Frese 2000). Algunos atributos personales como sus valores, actitudes, motivaciones, rasgos de personalidad, habilidades personales y experiencias, predisponen a los individuos hacia la formación de las intenciones emprendedoras (Dimov, 2007; Juhdi, 2011). Estos rasgos específicos y atributos personales, se pueden considerar como "competencias", si entendemos que las competencias frecuentemente se conceptualizan de forma que abarcan tres tipos de características que incluyen rasgos, habilidades y conocimientos (Man y Lau, 2000). Estos conceptos están relacionados entre sí y a veces se utilizan indistintamente en la literatura (B. Smith y Morse, 2005). A finales de los años noventa, surgen definiciones de las competencias aplicadas a los negocios y la economía de las empresas. Algunas llegan a ser de base amplia (Burgoyne, 1988) y otras más detalladas que determinan el constructo como un conjunto de conocimientos relacionados, rasgos, actitudes y habilidades que afectan a un

trabajo específico (Stuart y Lindsay, 1997); se correlacionan con el rendimiento y pueden ser comparadas con el apoyo de normas, además de que se pueden mejorar en nivel de desarrollo a través de la formación (Parry, 1998).

Además de definir las competencias, algunos estudios han organizado estas características emprendedoras en dominios de competencias clave (Man, et al., 2002). Debajo de cada dominio, hay diferentes competencias particulares, constituidas de atributos personales, conocimientos y habilidades, Man, Lau y Chan (2002) estudiaron seis tipos de competencias emprendedoras en cuanto a los rasgos de personalidad hacia el emprendimiento que incluyen: oportunidad, relaciones, conceptuales, de organización, competencias estratégicas y de compromiso.

Otros estudios han adoptado una visión de proceso en las competencias emprendedoras (Mitton, 1989), centrándose en los comportamientos que reflejen la competencia. El interés por la creación de una nueva empresa se deriva de la relación entre las competencias del emprendedor y las etapas de vida de una empresa (Rao, 1997).

En cuanto a cómo estos aspectos impactan en el desempeño de una empresa, de acuerdo con Mitchelmore y Rowley (2010) existen diferentes enfoques para revelar el impacto de las competencias en el rendimiento. Bird (1995) se refiere a la competencia de la calidad de la acción del empresario que contribuye a conseguir ciertos resultados. Chandler y Jansen (1992) a través de la literatura, agrupan las competencias del empresario, identificando por sus resultados en el desempeño de la empresa, en tres funciones básicas, tales como las habilidades técnicas, capacidad de gestión y funciones de gestión.

El proceso para lograr un buen desempeño de una empresa, está fuertemente influenciado por los jugadores clave como lo son los fundadores o propietarios y sus factores de emprendimiento (Horne, Lloyd, Pay, y Roe, 1992). La OCDE en su estudio (1993) ha propuesto la idea de que "es fundamental el papel del propietario o gerente para el desempeño de la pequeña empresa" y es uno de los principales determinantes de la competitividad de una empresa en su etapa inicial, debido a la concentración de poder en la toma de decisiones del propietario o gerente, afectando en consecuencia a su estrategia global. Este énfasis en un aspecto del comportamiento humano se apoya por el hallazgo de Stoner (1987) que dice

que las competencias distintivas clave de las empresas son la experiencia, los conocimientos y habilidades de los propietarios y trabajadores. Slevin y Covin (1995) también sugirieron que la competitividad de las nuevas empresas, está influenciada positivamente por un fundador que puede prestar atención a los detalles sobre las operaciones de la empresa especialmente en su etapa de formación.

Otros estudios demuestran el efecto del capital humano sobre el crecimiento del empleo local y el desarrollo económico (Appleton y Teal, 1998; Faggian, McCann, Capello, y Nijkamp, 2009; Gundlach, 1999; Plummer y Taylor, 2004). Por lo tanto, las competencias emprendedoras afectan el rendimiento del negocio (Faggian, et al., 2009; Mitchelmore y Rowley, 2010). Además, un estudio muestra que las empresas de éxito son guiados por los propietarios competentes (Chandler y Jansen, 1992). En suma, todos estos estudios implican el papel influyente del emprendedor en afectar el rendimiento de la empresa.

A pesar de las contribuciones que se han hecho mención a las competencias empresariales, existen pocos estudios que miden el éxito en la labor emprendedora, pues algunos ponen a prueba las habilidades de los empresarios con el desempeño de su empresa (Diamantopoulos y Hart, 1993; Dvir, et al., 2002; Foley y Fahy, 2009). Las mediciones del desempeño de la empresa van desde su incremento en ventas (Lerner, Brush, y Hisrich, 1997), la mayor participación de su mercado (Chandler y Hanks, 1994) o hasta la efectividad de su estrategia (Fern, Cardinal, y O'Neill, 2012). Sin embargo, cuando hablamos de atributos relacionados al emprendedor, tendríamos que buscar medir su éxito a través de un factor que nos hable específicamente de su ganancia o beneficio, sin que necesariamente lo debamos asociar al desempeño de la empresa. Es posible que exista una relación entre estas dos medidas. Autio y Acs (2010) señalan que el crecimiento de las empresas puede estar fuertemente influenciado por nivel de ingreso del empresario. Karadeniz y Ozcam (2011) ya alertaban de la relación positiva entre las características personales del emprendedor, su propio ingreso y el desempeño de la empresa para crecer. Es a partir de estos aportes y de la escasa investigación para medir el éxito de las competencias, que se concluye que los ingresos del propietario podrían significar un factor relevante para determinar la efectividad de las competencias del emprendedor en el ejercicio de su función empresarial (E. Autio y Acs, 2010).

Por lo anterior, las competencias emprendedoras se consideran importantes para la creación y el crecimiento de la empresa. Sin embargo, a pesar de la supuesta importancia de las competencias emprendedoras, la discusión en cuanto a dichas competencias en la literatura de la economía de la empresa, se encuentra en sus primeras etapas debido a que el término de competencia se ha definido a partir de varios enfoques que en ocasiones ha repercutido en una serie de significados. Para efectos de nuestro estudio y basados en nuestra revisión, tomaremos sólo algunas competencias definidas en estudios previos.

#### **4.2.1. LIDERAZGO**

Con respecto a la competencia de liderazgo, existen trabajos de investigación que relacionan dicho comportamiento como una característica importante para explicar la actitud del propietario al emprender. Baum y Locke (2004) en su trabajo, aseguran con el apoyo de la revisión de la literatura, que aspectos como la necesidad de logro, la propensión a asumir riesgos y el locus de control, son rasgos equivocados para estudio empírico del emprendimiento. Si partimos de los supuestos anteriores, otros rasgos y comportamientos deben ser estudiados. En reiteradas ocasiones investigadores contemporáneos hacen referencia a la competencia del liderazgo, cuyas teorías se han aplicado a la actividad empresarial (Shamir, et al., 1993). Basados en una revisión de otros estudios cuantitativos, se seleccionan los rasgos resultantes del liderazgo que capacitan a las personas y los habilitan a enfrentarse a los desafíos inherentes a la situación de emprender. Para hacer frente a estos desafíos, proponen que los empresarios deben amar su trabajo y contar con la tenacidad para el cumplimiento de sus objetivos dados los numerosos obstáculos a los que se enfrentan. Por lo tanto, la pasión y la tenacidad los consideran comportamientos que parecen más prometedores en términos de liderazgo y con apoyo teórico para el espíritu emprendedor (Yukl, 1989).

Son múltiples los esfuerzos que realizan las universidades para desarrollar y fortalecer los comportamientos relacionados con el liderazgo de sus estudiantes. Inclusive para el sector académico el desarrollo del liderazgo en los estudiantes lo han calificado como complejo y desafiante (Shahmandi y Silong, 2012). La existencia del liderazgo en los estudiantes en el proceso de creación de empresas es un factor clave (Lee, et al., 2006). Ahora bien, el trabajo

de Baum y Locke (2004) hace suponer que el liderazgo tiene una relación con los resultados al emprender; y si los ingresos de los emprendedores son una forma habitual de medir el desempeño del propietario (Sandberg y Hofer, 1987), se puede esperar que la competencia tenga un efecto positivo en los ingresos a medida que sea mejor valorada por los egresados.

Con la construcción de esta base teórica y el reconocimiento de una de las competencias más utilizadas para el estudio del emprendimiento surgen las siguientes hipótesis:

*H1a: Los emprendedores egresados universitarios que califican con un alto grado de importancia su competencia de liderazgo, tienen en promedio mejores ingresos.*

*H1b: Los emprendedores egresados universitarios que califican con un nivel alto el desarrollo de su competencia de liderazgo, tienen en promedio mejores ingresos.*

#### **4.2.2. COMUNICACIÓN**

Con el fin de brindar una buena coordinación con su equipo, resulta fundamental la comunicación del emprendedor. Baum y Locke (2004) exponen la relevancia de comunicar adecuadamente su visión y la describen como una imagen mental del líder que representa lo proyectado o que quiere lograr en términos de resultados de lo que una organización debe aspirar. Baum y Locke (2004) en su estudio consideran que la comunicación de la visión es tan importante como el contenido de la visión por sí sola para obtener un rendimiento alto en el emprendimiento. Los emprendedores pueden comunicar su visión a través de su conducta (Bandura, 1997) y pueden inspirar de forma más efectiva y directa a través de discursos, palabras de ánimo, así como con el apoyo de presentaciones escritas (Tichy y Devanna, 1986).

Es notable la orientación que han tenido las universidades en fortalecer la competencia de la comunicación efectiva. Incluso en los últimos años los programas educativos cuentan con asignaturas específicas que brindan al estudiante el desarrollo de esta capacidad para el ejercicio efectivo de su profesión. Algunos estudios que realizan una medición de competencias en los jóvenes estudiantes, refieren la importancia de la competencia de la

comunicación en el proceso de emprender, ya que es el medio utilizado para manejar las relaciones personales, tener un contacto directo con el entorno y avanzar en el proceso creativo (Rusque, 1998). De este trabajo y como producto de las relaciones interpersonales, se puede inferir que la comunicación tiene una relación con los resultados al emprender; dichos resultados pueden identificarse a través de los ingresos de los propietarios ya que se ha considerado como una adecuada forma de medir el éxito de las empresas (Crook, et al., 2008). En consecuencia, se puede esperar que a medida que la competencia sea mejor valorada por los egresados, la comunicación tendrá un efecto positivo en sus ingresos producto de haber emprendido.

Basados en lo anterior y que la competencia de comunicación se encuentra presente en múltiples estudios del emprendimiento podemos plantear las siguientes hipótesis:

***H2a:** Los emprendedores egresados universitarios que califican con un alto grado de importancia su competencia de comunicación, tienen en promedio mejores ingresos.*

***H2b:** Los emprendedores egresados universitarios que califican con un nivel alto el desarrollo de su competencia de comunicación, tienen en promedio mejores ingresos.*

#### **4.2.3. CONFIANZA EN SÍ MISMO**

El concepto central en la teoría social-cognitiva es la autoeficacia, definida como tarea específica de la confianza en sí mismo (Bandura, 1997). Y aunque el concepto mejor trabajado por múltiples autores es la autoeficacia, apoyaremos a la medición de la competencia utilizando una de sus componentes. La autoeficacia refleja no sólo la experiencia pasada y el logro, sino también la capacidad del individuo por alcanzar el rendimiento en función de estas experiencias pasadas. La autoeficacia modera los sentimientos de capacidad y es un indicador útil para la acción para emprender ya que los resultados suelen llegar a ser muy inciertos. Aquellos individuos que están seguros de sí mismos y que tienen la capacidad de emprender (en términos de asumir los riesgos) son más propensos a elegir el emprendimiento como carrera (Chen, et al., 1998). Es así como



podremos deducir que los fundadores que están más seguros de sus capacidades empresariales van a lograr un mejor desempeño.

Si bien la autoeficacia no puede ser impuesta sobre alguien ya que al tratarse de algo personal es el propio individuo quién tiene que desarrollarla (Hudson 1999). Sin embargo, es posible que se consigan mejores niveles de desarrollo en la competencia con el apoyo de un *coach*, quien podría facilitar un ambiente de aprendizaje que permita el desarrollo, los sentimientos de control y el éxito de forma que aumente el nivel de confianza en uno mismo (Wakkee, et al., 2010). A medida que la relación entre el orientador y el aprendiz es más fuerte, la confianza se convertirá en el factor clave para que los participantes sean capaces de entender y mejorar su propia autoeficacia (Malone, 2001). Derivado de la mejora de su autoeficacia y confianza que logre el individuo al desempeñarse como emprendedor, y partiendo que se basa en experiencias pasadas como así lo indica el trabajo de Bandura (1997), se puede inferir que a mayor confianza en sí mismo mejorarán los resultados como emprendedor. En consecuencia, ya que los ingresos de los propietarios se han señalado como medida para el desempeño de la actividad empresarial (Sandberg y Hofer, 1987) se espera que la competencia tenga un efecto en los ingresos de acuerdo a la valoración positiva que se obtenga.

Con esta relación entre conceptos y la base teórica de la competencia surgen las siguientes hipótesis:

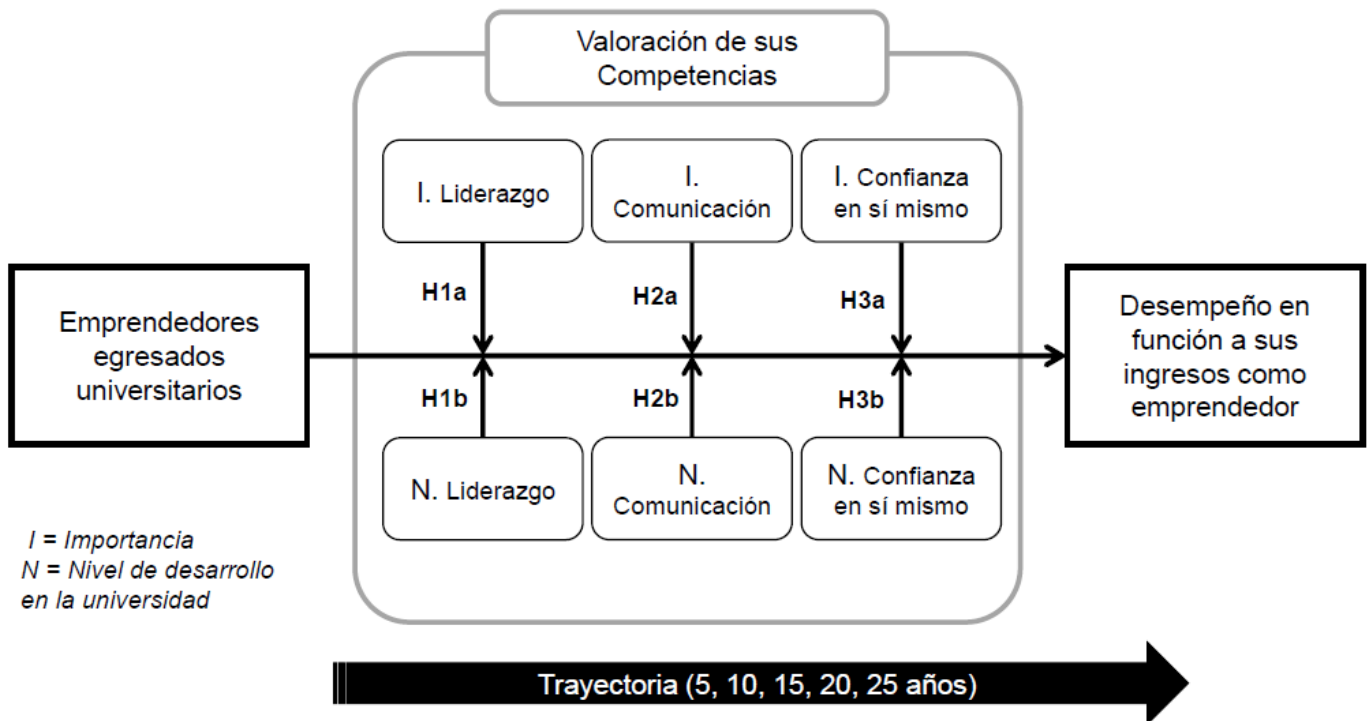
***H3a:*** *Los emprendedores egresados universitarios que califican con un alto grado de importancia su competencia confianza en sí mismo, tienen en promedio mejores ingresos.*

***H3b:*** *Los emprendedores egresados universitarios que califican con un nivel alto el desarrollo de su competencia confianza en sí mismo, tienen en promedio mejores ingresos.*

Es así como el trabajo de investigación pretende dar respuesta a los anteriores cuestionamientos al contrastar sus respectivas hipótesis. De encontrar evidencia significativa en cada una de estas relaciones, se estaría aportando al campo de la medición de la efectividad de las competencias empresariales. Previamente se ha comentado que medir el éxito de las competencias a través de los ingresos de los emprendedores, constituye una forma innovadora de cuantificar y podría establecer sintonía con otros estudios que lo miden a

través del desempeño de la empresa (Chandler y Hanks, 1994; Chandler y Jansen, 1992; Dvir, et al., 2002; Homburg y Pflesser, 2000). Apoyándose en los hallazgos de la literatura antes descritos, la Figura 7 propone un modelo para identificar las competencias de los emprendedores egresados universitarios y su influencia en el desempeño exitoso de los negocios, basado en sus propios ingresos como emprendedores.

Figura 7. Las competencias de los emprendedores egresados universitarios y su influencia en el desempeño



Fuente: Elaboración propia.

### 4.3. METODOLOGÍA

#### 4.3.1. BASE DE DATOS

Con el objetivo de dar respuesta a las preguntas de investigación e hipótesis del capítulo cuatro, se trabaja nuevamente con Estudio de Trayectoria Profesional a los 5, 10, 15, 20 y 25 años de haber egresado del Tecnológico de Monterrey, en su edición 2013. Como hemos indicado el Tecnológico de Monterrey es una universidad privada con una presencia muy importante en México (31 campus a lo largo de su territorio), una comunidad de más de 250,000 egresados en 72 años desde su fundación (Tecnologico de Monterrey, 2015), y es una de las universidades más reconocidas en América Latina por sus estándares académicos, así como su visión de educar para la formación de futuros emprendedores. Como se mencionó anteriormente en el capítulo tres, la base de datos se obtiene del registro escolar, el listado de graduados de la generación a encuestar y se complementa con información de las bases de datos de la Dirección de Relación con Egresados. El listado por sede de egreso (campus) se envía a revisión y validación a los coordinadores de cada una, quienes complementan los datos de localización de los egresados cuando así se requiere. Una vez concluido el periodo de validación de los listados, se seleccionan muestras estadísticas representativas de los egresados universitarios, de las 29 sedes (campus) de la institución que ofrecen este tipo de programas, con base en los siguientes criterios:

- *Se asegura la representación programa – sede (campus).*
- *En caso de que una sede (campus) registre menos de 10 egresados en un programa, se realiza un censo de dicho programa.*

Cuando los criterios de selección se cumplen y se tiene la muestra, se aplican las encuestas a los egresados por medio de una empresa, ajena a la institución y que garantiza la fiabilidad de los resultados. Como se ha mencionado antes, el cuestionario es extenso (Anexos 2 - cuestionario del Estudio de Trayectoria de los egresados del Tecnológico de Monterrey), por ello se le ofrece al encuestado prioritariamente responder vía telefónica ya que esto mejora las tasas de respuesta. Cuando el tiempo no lo permite o el egresado pide una alternativa, se le entrega un acceso con contraseña para responder vía internet.

### 4.3.2. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA Y LAS VARIABLES

Al igual que en el capítulo 3, se cuenta con una base de datos con 4,017 registros que integran 29 regiones de México en los que está instalado un campus de la universidad. Una característica importante de la base de datos, es que el 33% de los encuestados indicó que el emprendimiento es su principal fuente de ingresos. El 61.6% son de sexo masculino y como se ha dicho antes, la trayectoria de los egresados va de los 5 a los 25 años. Las frecuencias se pueden observar en la Tabla 9 y en la Tabla 11 los estadísticos de los egresados de los niveles de evaluación de las 3 competencias a estudiar.

*Tabla 14. Estadísticos Descriptivos de las competencias liderazgo, comunicación y confianza en sí mismo.*

Descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Emprendedor	1350	1	1	1.00	0.000
VD_Ingresos	1087	402	1216847	66176.04	91348.65
Sexo	1350	1	2	1.70	.46
Años de egreso	1350	1.00	5.00	2.8615	1.58
# empresas socio o dueño	445	1.00	12.00	1.3056	.81
# empleados	438	0.00	10000.00	58.0594	611.53994

*Fuente: Elaboración propia a partir de la información del Estudio de Trayectoria 2013.*

La Tabla 14 muestra la conformación de los datos, posterior a la segmentación de aquellos egresados universitarios que indicaron que han sido emprendedores en algún momento de su trayectoria profesional (1,350 registros). Se cuenta con 1,087 registros que proporcionaron su información en cuanto a los ingresos que perciben y cuya media es de \$66,176.04 pesos mexicanos. Cabe aclarar que esta información ya fue previamente estandarizada para evitar variaciones de la moneda por el tipo de cambio, ya que algunos egresados que reportaron ingresos, trabajaban en el extranjero y proporcionaron información que posteriormente fue reconvertida utilizando los datos de conversión de moneda del 2013. El 70% de los emprendedores son hombres y de acuerdo al valor de la clasificación en promedio los

empresarios egresados universitarios se encuentran entre 10 y 15 años de trayectoria profesional (2 y 3 respectivamente). Su experiencias en el emprendimiento en promedio es de 1.3 empresas (con un máximo de 12) y 58 es el número de empleados promedio en sus empresas. Como se puede observar en la Tabla 14 la variable dependiente (Ingresos de los egresados) tiene una desviación estándar mayor a la media ( $\sigma_{91348.65} > \mu_{66176.04}$ ), lo que significa que existe una dispersión importante en los datos registrados por los egresados. Lo anterior puede ser producto de una falla de interpretación del egresado ante la pregunta planteada en el cuestionario (P11. *¿Cuál es el monto de su ingreso personal mensual antes de impuestos y sin considerar prestaciones?* – ver cuestionario en Anexos 2), pues algunos pudieron interpretar una temporalidad diferente a los ingresos mensuales. Tal vez esto pudiera ser una limitante de nuestra base de datos, sin embargo al observar la dispersión de los datos existen pocos registros extremos que limitarían su distribución para posteriormente ser tratados con el apoyo de la técnica. Por lo anterior se ha decidido ajustar la muestra basados en el teoría de Winsor (Hastings, et al., 1947) que consiste en eliminar hasta el 5% de los valores extremos (superiores e inferiores) para mejorar la robustez. La muestra resultante de este tratamiento y que no supera el 5%, se ajustó tomando como valor mínimo \$10,000 pesos de ingresos mensuales y un máximo \$200,000 pesos mensuales, medida razonable para los ingresos que reportan los profesionistas en el país (Campos-Vázquez, 2013; INEGI Instituto Nacional de Estadística, 2013; Salas Durazo y Murillo García, 2013). La nueva selección de la muestra fue recortada de 1,087 a 1,005 registros válidos y una desviación estándar que cumple con nuestro objetivo para el análisis ( $\sigma_{39346.36} < \mu_{52697.38}$ ). En la Tabla 15 podemos observar los descriptivos de la muestra y el histograma de la distribución de los sueldos en el apartado de Anexos (Tabla 25).

*Tabla 15. Descriptivos de la muestra ajustada (Cap. 4)*

		Estadístico	Error estándar
VD_Ingresos	Media	52697.38	1241.142
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	50261.84
		Límite superior	55132.91

*Fuente: Elaboración propia a partir de la información del Estudio de Trayectoria 2013.*

Media recortada al 5%	48907.27	
Mediana	40228.00	
Varianza	1548136233.069	
Desviación estándar	39346.362	
Mínimo	10000	
Máximo	200000	
Rango	190000	
Rango intercuartil	46657	
Asimetría	1.395	.077
Curtosis	1.488	.154

Los egresados indican tanto el grado de importancia como el nivel de desarrollo de cada competencia que evaluaron, a través de una escala de Likert de 1 a 4, donde 1 es la de menor importancia / nivel y 4 es de mayor.

Para comprender la forma en la que se han asignado las variables independientes y su respectiva nomenclatura de acuerdo al grado de importancia y nivel de desarrollo se puede observar la Tabla 16.

*Tabla 16. Descripción de variables que inciden en los ingresos de los emprendedores egresados universitarios.*

<b>Variable</b>	<b>Descripción</b>
VI1_LID_I	Variable 1 - Grado de Importancia de la Competencia "Liderazgo"
VI2_LID_N	Variable 2 - Nivel de desarrollo de la Competencia "Liderazgo"
VI3_COM_I	Variable 3 - Grado de Importancia de la Competencia "Comunicación"
VI4_COM_N	Variable 4 - Nivel de desarrollo de la Competencia "Comunicación"
VI5_CONF_I	Variable 5 - Grado de Importancia de la Competencia "Confianza en sí mismo"
VI6_CONF_N	Variable 6 - Nivel de desarrollo de la Competencia "Confianza en sí mismo"

*Fuente: Elaboración propia.*

## 4.4. ANÁLISIS Y RESULTADOS

Con el fin de explicar nuestra variable dependiente, ingresos de los emprendedores egresados universitarios, así como contrastar las hipótesis que antes se han planteado, se inicia con un análisis de fiabilidad, donde los 1,005 registros que corresponden a la selección de los egresados universitarios que señalaron ser emprendedores. De aquellas variables dependientes e independientes, se sometieron al procedimiento quedando incluidos en el rango de válidos el 88.9%. En cuanto a los estadísticos de fiabilidad, el Alfa de Cronbach resultaron con un valor de .872 y un valor de .893 sobre los elementos tipificados.

Otra de las características de la base de datos, permite tener una fuente de información importante, que para el caso de las variables que miden la valoración tanto del grado de importancia como del nivel de desarrollo de cada competencia, resulta idóneo utilizar una técnica de reducción de dimensiones. Esta pretensión puede verse refrendada al analizar las correlaciones que tienen entre sí las variables ordinarias de cada competencia. Una vez que se ha comprobado la fuerte correlación entre variables (ver Tabla 26) y con el propósito de eliminar la multicolinealidad, se realiza un Análisis Factorial con las seis variables que explican la relación entre las competencias de los emprendedores egresados universitarios y sus ingresos. Al hacerse el muestreo y cumplirse la medida de Kaiser-Meyer-Olking tendiente a 1 (0.679), así como la prueba de esfericidad de Bartlett (significancia < 0.05) se encuentra que es adecuado el tratamiento (Tabla 27). Una característica adicional que se encontró a partir de los resultados de este análisis es que tiene consistencia la representación de las variables seleccionadas, ya que con dos componentes se consigue explicar el modelo con un 67% de la varianza y se agrupan coincidentemente del mismo modo en el que los egresados evaluaron, conformando uno de los factores con las variables de evalúan las competencias de acuerdo al grado de importancia y el otro para las competencias por el nivel de desarrollo en la universidad. Así puede observarse en la matriz de componentes de la Tabla 17.

Con el objetivo de explorar la relación entre estas variables con base a la agrupación que determinó el análisis factorial, se puede observar que para el caso de las competencias de

evaluación según el grado de importancia, confianza en sí mismo es la que obtiene el coeficiente más alto en comparación con liderazgo y comunicación. Y para el caso de las competencias evaluadas por su nivel de desarrollo en la universidad, es liderazgo la que se distingue con un coeficiente de puntuación por encima de las otras dos.

*Tabla 17. Método de extracción: análisis de componentes principales. Método de rotación: Varimax a. La rotación ha convergido en 3 iteraciones.*

**Matriz de componente rotado<sup>a</sup>**

	Componente	
	1	2
I-Confianza en sí mismo	.835	.150
I-Comunicación	.813	.053
I-Liderazgo	.809	.152
N-Liderazgo	.104	.841
N-Confianza en sí mismo	.030	.839
N-Comunicación	.218	.702

*Fuente: Elaboración propia a partir de la información del Estudio de Trayectoria 2013.*

Una vez realizado el análisis exploratorio sobre la composición de los grupos subyacentes, para explicar nuestra variable dependiente (éxito de los emprendedores egresados universitarios en función a sus ingresos) y someter a prueba las hipótesis antes planteadas, se ha seleccionado nuevamente el método de regresión jerárquica. El método contribuye para identificar el grupo de factores que al introducir al modelo, explica la relación entre cada variable y su influencia con nuestra variable dependiente. Ahora bien, nuestra la variable dependiente (ingresos) está medida de forma cuantitativa, mientras que las variables independientes son categóricas. La técnica de regresión jerárquica se apoya de medir el efecto de la relación con la variable dependiente al ir introduciendo paso a paso las independientes. Con el objetivo de observar el efecto de introducir cada variable independiente distinguiendo el tipo de evaluación del egresado (del 1 al 4), fue necesario transformar las variables categóricas en una nueva que recoge el valor de cada categoría en forma dicotómica. Es así que el número de variables creció y se les asigna un número del 1 al 4 al final de cada una, para identificar la escala de valoración que ofrece el egresado según la competencia que



evalúa. En la Tabla 18 se muestran los estadísticos descriptivos de las variables que han resultado de la clasificación y una vez que se han transformado. Los descriptivos indican la media de cada variable, su desviación estándar y el número de valores que compone el grupo de registros de nuestra base de datos.

*Tabla 18. Estadísticos descriptivos de las variables a tratar en el modelo de las competencias que inciden en los ingresos de los emprendedores egresados universitarios.*

<b>Estadísticos descriptivos</b>			
	Media	Desviación estándar	Varianza
VD_Ingresos	52697.38	39346.362	1548136233.07
V1_LID_I1	.01	.113	.013
V1_LID_I2	.02	.145	.021
V1_LID_I3	.16	.365	.133
V1_LID_I4	.81	.394	.155
V2_LID_N1	.03	.169	.029
V2_LID_N2	.12	.328	.107
V2_LID_N3	.31	.464	.215
V2_LID_N4	.54	.499	.249
V3_COM_I1	.01	.110	.012
V3_COM_I2	.04	.204	.042
V3_COM_I3	.20	.402	.161
V3_COM_I4	.74	.438	.192
V4_COM_N1	.03	.158	.025
V4_COM_N2	.15	.354	.125
V4_COM_N3	.35	.477	.227
V4_COM_N4	.48	.500	.250
V5_CONF_I1	.01	.120	.014
V5_CONF_I2	.01	.110	.012
V5_CONF_I3	.09	.292	.085
V5_CONF_I4	.88	.326	.107
V6_CONF_N1	.04	.185	.034
V6_CONF_N2	.13	.337	.113
V6_CONF_N3	.30	.457	.209
V6_CONF_N4	.54	.499	.249

*Fuente: Elaboración propia a partir de la información del Estudio de Trayectoria 2013.*

#### 4.4.1. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Para conseguir el objetivo de nuestra investigación, la técnica de regresión consigue identificar el aporte de cada grupo de variables que se integra al modelo. En la Tabla 19 podemos observar el comportamiento de las variables independientes al introducir modelos de contrastación de hipótesis para la variable dependiente ingresos de los emprendedores egresados universitarios. El método de regresión jerárquica aporta información a medida que se introducen variables independientes agrupadas de acuerdo al marco teórico que ya hemos explorado, construyendo así los modelos necesarios para contrastar las hipótesis planteadas. En la Tabla 19 podemos ver los 4 modelos con sus respectivos valores de F y  $R^2$ , notando que este valor incrementa del Modelo 1 al Modelo 4 con un porcentaje de varianza explicada de 0.2% al 6% ( $R^2=.061$ ). Además el valor de la prueba de Durbin-Watson (1.25) indica que existe independencia de errores cumpliéndose uno de los supuestos del análisis de regresión. Así mismo, en las variables cuantitativas que dieron significativas, se utilizó el valor de su correlación con los ingresos, para determinar si influyen de manera positiva o negativa. Para describir en detalle los resultados, a aquellas variables categóricas que resultaron significativas, se les aplicaron pruebas de comparación múltiple para identificar cuáles de sus categorías registran mayores o menores ingresos de los emprendedores egresados universitarios.

En la tabla de resultados (Tabla 19), se indican con un asterisco aquellas pruebas cuya hipótesis nula es rechazada con una confianza de 90% ( $p < 0.10$ ), con dos asteriscos si la confianza es de 95% ( $p < 0.05$ ) y con tres asteriscos si la confianza con la que se rechaza la hipótesis nula es de 99% ( $p < .01$ ).

Para introducir las variables en cada modelo, se excluyeron aquellas que representan la valoración máxima para cada competencia (I4 / N4). Esto es debido a que con el resto de las variables se puede representar el total de las alternativas a contrastar con la variable dependiente. En la Tabla 19 se han mantenido sus respectivos renglones, pero excluido los valores ya que se pueden conocer a través de la F y la significancia de la función en el modelo.

Tabla 19. Modelos para las contrastaciones de las hipótesis H1a, H1b, H2a, H2b, H3a, H3b, H4a y H4b. Variable Dependiente Ingresos de los Emprendedores Egresados Universitarios.

Variables	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3		Modelo 4	
	t	Prob	t	Prob	t	Prob	t	Prob
<b>Ingresos del emprendedor egresado</b>								
<b>Liderazgo</b>								
V11_LID_I1	0.346						0.457	
V11_LID_I2	- 2.504	**					- 2.378	**
V11_LID_I3	- 2.106	**					- 3.011	***
V11_LID_I4								
V12_LID_N1	0.744						0.235	
V12_LID_N2	2.401	**					1.117	
V12_LID_N3	4.339	***					3.949	***
V12_LID_N4								
<b>Comunicación</b>								
V13_COM_I1			0.202				0.438	
V13_COM_I2			- 0.790				- 0.003	
V13_COM_I3			- 2.096	**			- 1.700	**
V13_COM_I4								
V14_COM_N1			2.114	**			1.930	**
V14_COM_N2			3.177	***			2.700	***
V14_COM_N3			1.406				1.362	
V14_COM_N4								
<b>Confianza en sí mismo</b>								
V15_CONF_I1					- 0.108		- 0.802	
V15_CONF_I2					- 1.516		- 1.631	
V15_CONF_I3					- 0.637		- 0.445	
V15_CONF_I4								
V16_CONF_N1					0.828		- 0.317	
V16_CONF_N2					2.191	**	0.955	
V16_CONF_N3					2.840	***	1.353	
V16_CONF_N4								
Estadístico F	6.928	***	4.473	***	3.505	***	3.433	***
R2	0.021		.013		0.011		0.061	

\* $p < .10$ ; \*\* $p < .05$ ; \*\*\* $p < .01$

Fuente: Elaboración propia a partir de la información del Estudio de Trayectoria 2013.

Al construir el Modelo 1 con las variables que corresponden a la valoración que el egresado dio a la Competencia de liderazgo, tenemos información para contrastar las hipótesis H1a (Los emprendedores egresados universitarios que califican con un alto grado de importancia

*su competencia de liderazgo, tienen en promedio mejores ingresos)* y *H1b (Los emprendedores egresados universitarios que califican con un nivel alto el desarrollo de su competencia de liderazgo, tienen en promedio mejores ingresos)*; al respecto podemos observar que son significativos los ingresos cuando las valoraciones son altas tanto del grado de importancia como nivel de desarrollo de la competencia de liderazgo. Con el primer grupo de variables (VII-LID-I1 a VII-LID-I3), las valoraciones altas de la competencia están relacionadas con los ingresos. Sin embargo, llama la atención que su relación es negativa en el caso de las valoraciones del grado de importancia, por lo que podemos interpretar que a medida que los egresados consideran importante la competencia del liderazgo, menores serán sus ingresos, por lo anterior *H1a* no recibe apoyo ya que no existe evidencia suficiente para rechazar su hipótesis nula. Un panorama distinto podemos observar en el siguiente bloque, pues además de haber una relación significativa con las valoraciones altas en el nivel de desarrollo del liderazgo, el signo del estadístico *t* es positivo y se puede interpretar que a medida en que los egresados califican con valores altos su nivel de desarrollo del liderazgo, mayores serán sus ingresos como emprendedores. Con estos resultados *H1b* recibe apoyo ya que existe evidencia suficiente y significativa para rechazar su hipótesis nula.

El Modelo 2 comprende las variables de la competencia de comunicación. Con el resultado de este modelo podremos contrastar las hipótesis *H2a (Los emprendedores egresados universitarios que califican con un alto grado de importancia su competencia de comunicación, tienen en promedio mejores ingresos)* y *H2b (Los emprendedores egresados universitarios que califican con un nivel alto el desarrollo de su competencia de comunicación, tienen en promedio mejores ingresos)*; al igual que el modelo anterior, cuando se construye un nuevo modelo con estas variables manifiesta una relación con la variable dependiente ya que es significativo ( $p < 0.01$ ) aunque el estadístico se redujo ( $F_{Modelo1} 6.928 > F_{Modelo2} 4.473$ ), se observa que la variable VI3\_COM\_I3 es significativa, sin embargo su signo es negativo, por lo que cuando la valoración de la competencia comunicación es alta los ingresos de los egresados son menores. Con el anterior resultado *H2a* no recibe apoyo ya que no existe evidencia suficiente para rechazar su hipótesis nula. En cuanto a las variables del nivel de desarrollo de la competencia comunicación, los valores que son significativos y presenta una relación con respecto a la variable dependiente, son los tienen las valoraciones bajas (VI4\_COM\_N1 y VI4\_COM\_N2), por lo que los egresados que menos aprecian el

desarrollo de su competencia comunicación, tienden a percibir mejores ingresos. Nuevamente estos resultados nos indican que no existe evidencia suficiente para aceptar la hipótesis *H2b* y para efectos de nuestro estudio, dicha competencia no consiguen el respaldo necesario, dando como resultado que el aprecio tanto en grado de importancia como de nivel de desarrollo de la competencia de comunicación no significa que mejore su probabilidad para obtener mejores ingresos al emprender.

A continuación se genera un tercer modelo que incorpora las variables de la competencia confianza en sí mismo y que busca contrastar las hipótesis *H3a* (*Los emprendedores egresados universitarios que califican con un alto grado de importancia su competencia confianza en sí mismo, tienen en promedio mejores ingresos*) y *H3b* (*Los emprendedores egresados universitarios que califican con un nivel alto el desarrollo de su competencia confianza en sí mismo, tienen en promedio mejores ingresos*). Nuevamente observamos que el Modelo 3 presenta significancia ( $p < 0.01$ ) y tiene una relación significativa con la variable dependiente, el estadístico tiende a seguir disminuyendo con respecto a Modelo 1 ( $F=3.505$ ). Para el caso de las variables que evalúan la importancia de la competencia, estas no consiguen explicar significativamente la variable dependiente (ingresos), lo cual nos indica que *H3a* no recibe apoyo y no existe evidencia suficiente para rechazar su hipótesis nula. Sin embargo *H3b* tiene valores significativos para las variables con evaluación alta y podríamos interpretar que cuando los egresados emprendedores universitarios tienen un aprecio al nivel con el que desarrollaron su competencia confianza en sí mismo, sus ingresos serán mayores, lo que representa que *H3b* consigue el respaldo ya que existe evidencia suficiente para rechazar su hipótesis nula.

El Modelo 4 representa el resultado de la regresión jerárquica al introducir todas las variables. Puede notarse que el modelo es significativo y en relación a las conclusiones anteriores al contrastar las hipótesis, se mantiene la interpretación salvo en el caso de la competencia confianza en sí mismo, que al introducir el resto de las variables pierde significancia. No por ello debemos ajustar el resultado de *H3a* y *H3b*, pues es notorio que la competencia liderazgo tiene un mayor impacto en la relación con la variable dependiente y por el incremento marginal de  $R^2$  pese a que se han incorporado más variables, podemos incidir que para efectos de nuestro estudio es mejor tomar los resultados de los Modelos por separado.

## 4.5. DISCUSIÓN

Con el apoyo de una revisión de literatura en el que se logra identificar un marco teórico que parte de la teoría basada en los recursos donde los aportes de Barney (1991) y Winter (1995) sugieren que las empresas necesitan de capacidades que complementan y conforman una fuente que los recursos los cuales impactan en sus resultados, proporcionando una ventaja competitiva. La presente investigación contribuye identificando de trabajos previos, las competencias emprendedoras y que han conseguido sustento tanto en la teoría como en los efectos en la creación de nuevas empresas. Las variables que se han seleccionado para este estudio, producto de los trabajos previos, son las evaluaciones de las competencias: liderazgo, comunicación y confianza en sí mismo que se han considerado como atributos del emprendedor que aportan recursos significativos a la empresa. Las hipótesis planteadas en el modelo propuesto buscan determinar la relación de la valoración de las competencias en los ingresos del emprendedor como efecto del ejercicio de la creación una nueva empresa. Veamos entonces con el apoyo de nuestros resultados si existe sustento para determinar el grado de esta relación. Con la valoración del emprendedor en cuanto al grado de importancia y nivel de desarrollo de cada competencia, se parte del supuesto de que dichas competencias del emprendedor pueden determinar su grado de presencia y utilidad para la actividad profesional que desempeña. Por lo tanto, al obtener dicha calificación, se está consiguiendo que el propio emprendedor aporte de conocimiento al fenómeno de emprender, basados en la importancia que para él representa la competencia en su actual condición del ejercicio profesional. En el caso de la competencia de liderazgo, se propusieron las hipótesis *H1a* (*Los emprendedores egresados universitarios que califican con un alto grado de importancia su competencia de liderazgo, tienen en promedio mejores ingresos*) y *H1b* (*Los emprendedores egresados universitarios que califican con un nivel alto el desarrollo de su competencia de liderazgo, tienen en promedio mejores ingresos*); nuestros resultados demuestran que las valoraciones de nivel superior (la clasificación 3 y 4 son las de mejor opinión) por su grado de importancia y el nivel de desarrollo del liderazgo en la universidad, consiguen relación por su grado de significación con la variable dependiente (ingresos), sin embargo entre más

alta sea la evaluación (I3, I4) para la importancia de la competencia liderazgo los ingresos serán menores. Ante estos resultados se cuestionarán algunos argumentos del trabajo de Baum y Locke (2004) que señalan la tendencia sobre el aprecio de habilidades relacionadas con el liderazgo para conseguir el crecimiento de las empresas. Retomando lo expuesto por Day (2000) es posible que nuestros hallazgos encuentren explicación a la distinción que ya señalaba en su trabajo, al considerar el líder y su liderazgo como constructos que no siempre van en paralelo, pues los emprendedores podrán no estar convencidos de la importancia del liderazgo pero sí que cobra sentido al ejercerlo, aspecto que puede estar mejor relacionado con el éxito como emprendedor. Y a raíz de este argumento resaltamos el respaldo que obtuvo la hipótesis *H1b* al determinar que el nivel de desarrollo del liderazgo tiene influencia sobre los ingresos del emprendedor egresado universitario. Observando los coeficientes positivos, puede afirmarse que corresponden a valores de ingresos mayores y que a mayor calificación de estas competencias, en promedio mayor será el ingreso mensual del emprendedor. Como hemos referido anteriormente, otro indicador de sustento para estas dos hipótesis, es el resultado obtenido en el Modelo 4 cuando al incluir el resto de las valoraciones de las competencias, no suponen un incremento importante en la función de regresión, a pasar de que exista menos varianza por explicar y que su influencia tenga un peso significativo en relación con las otras competencias para la variable dependiente.

Los resultados sobre la competencia del liderazgo alientan las teorías que se han aplicado a la actividad empresarial (Shamir, et al., 1993). Tiene sentido que otros estudios cuantitativos (Bruton, et al., 2010; Dvir, et al., 2002; Shahmandi y Silong, 2012; Woodruffe, 1993), presentan al liderazgo como una características del emprendedor. El líder tomador de decisiones, que se basa en la colaboración, conforma grupos apoyado de las relaciones positivas y que busca altos estándares de rendimiento; cuenta con las destrezas que lo ayudan a enfrentar los desafíos para generar una empresa.

Siguiendo con la competencia de comunicación se analizó su influencia en la variable dependiente a través de las hipótesis *H2a* (*Los emprendedores egresados universitarios que califican con un alto grado de importancia su competencia de comunicación, tienen en promedio mejores ingresos*), *H2b* (*Los emprendedores egresados universitarios que califican con un nivel alto el desarrollo de su competencia de comunicación, tienen en*

*promedio mejores ingresos*). De los efectos de esta competencia y su relación con la variable dependiente se encuentra significancia únicamente con la evaluación alta del grado de importancia de la competencia; y sorprende que el signo sea negativo indicando que las calificaciones altas a la importancia de la comunicación no serán objeto de pronosticar un mayor resultado en ingresos como emprendedor. Bandura (1997) ya refería que la buena comunicación de los emprendedores, más allá que un pronunciamiento del reconocimiento de la habilidad, habría que proyectarse en su conducta, señal de que un ejercicio de percepción del emprendedor puede no estar siendo suficiente para medir sus resultados.

En cuanto a la competencia confianza en sí mismo, se derivaron las hipótesis *H3a* (*Los emprendedores egresados universitarios que califican con un alto grado de importancia su competencia confianza en sí mismo, tienen en promedio mejores ingresos*) y *H3b* (*Los emprendedores egresados universitarios que califican con un nivel alto el desarrollo de su competencia confianza en sí mismo, tienen en promedio mejores ingresos*). Los resultados de nuestro estudio consiguen dar sustento parcial, al aceptar la relación con los ingresos de los emprendedores cuando el nivel de desarrollo de la competencia es bien apreciado por los egresados. De estos hallazgos se puede comentar que el trabajo de Chen (1998) sugiere lo mismo cuando señala que las personas eligen emprender a medida que son más seguros de sí mismos. A diferencia de la comunicación, que suele reflejarse en situaciones específicas de la conducta del individuo, la forma apropiada de recabar una valoración de la competencia es a través de la autopercepción, pues de acuerdo con Hudson (1999) es el propio empresario quién tendrá conciencia de su nivel de desarrollo. También se puede concluir que al introducir las variables que corresponden a las evaluaciones de nivel de desarrollo tanto de liderazgo como de confianza en sí mismo, consiguen explicar significativamente las de la primera competencia por su impacto y fuerte relación con la variable dependiente (ingresos).

Aun habiendo conseguido evidencia suficiente para aceptar las hipótesis planteadas (*H1a*, *H2a*, *H2b* y *H3a*) en general podemos comentar que los hallazgos también contribuyen al estudio del emprendimiento, pues es importante señalar que las competencias que están siendo cada vez más estudiadas para explicar el fenómeno y como lo refieren algunos autores (Chandler y Hanks, 1994; Chandler y Jansen, 1992; Man, et al., 2002), debe continuar explorándose y será de valor que el reconocimiento del propio emprendedor requiera de más



apoyos empíricos que respalden si en verdad es un método idóneo para predecir su éxito. Una interpretación adicional que otorgan estos resultados, es que independientemente de la calificación que el emprendedor egresado universitario le otorgue a las competencias comunicación y confianza en sí mismo, los ingresos que el emprendedor percibe no tienen impacto o afectación como parámetro para medir el éxito como emprendedor.

Después de esta reflexión, se concluye que existe suficiente evidencia que sustenta las hipótesis de que los emprendedores egresados universitarios aprecian la competencia de liderazgo y que no sólo es relevante para el fenómeno del emprendimiento, sino que también reconoce que las universidades pueden desempeñar un papel mucho más protagónico en su desarrollo y que esto además trae consigo un mejor trabajo como emprendedor.

## 4.6. CONCLUSIONES

En el estudio de la creación de nuevas empresas y el papel que conlleva la figura del emprendedor, se ha encontrado que existe una importante actividad de investigación en relación a este tema. Los avances han sido considerables, sin embargo aún se encuentra un vacío en favor de encontrar la relación entre las competencias de los egresados universitarios y el fenómeno del emprendimiento. Cobra relevancia estudiar esta relación a partir de trabajos que revelan que el emprendimiento apoyado por emprendedores de nivel universitario, representa casi un 50% cuando observamos a las empresas más dinámicas en la economía de América Latina (Kantis, Ishida, et al., 2002). En el presente trabajo se ha enfatizado el creciente interés por el estudio de la relación entre los emprendedores de nivel educativo superior, la exploración y conocimiento de las características que impactan de forma positiva en uno de los principales indicadores del desempeño exitoso de un emprendedor. Es así como se decidió contribuir en el tema a través de una investigación empírica, enfatizando en el conocimiento de las competencias que, con la ayuda de la literatura y el marco teórico antes visto, se reconocieron habilidades y destrezas como el liderazgo, la comunicación y la confianza en sí mismo, detonadores para la efectiva ejecución de los emprendedores. En este mismo sentido las universidades participan en un rol cada vez más activo en la tarea de desarrollar habilidades y actitudes en el que los estudiantes universitarios, se exponen a retos y actividades estudiantiles, que inciden en su interés o deseabilidad de emprender. A través de los diferentes modelos educativos, las universidades han previsto que pueden incidir en el desarrollo de comportamientos relacionados con el emprendimiento. Sin embargo poco se ha investigado sobre el valor que el propio egresado, que ha conseguido emprender, reconoce a una capacidad y en qué grado le ha aportado para el efectivo ejercicio de su actividad. Se sabe que sus propias capacidades como emprendedor, aportan recursos que distinguen a las empresas y a su vez representa una ventaja al momento de competir (Barney, 1991) y que las competencias de los emprendedores podrían dar respuesta al desempeño de las empresas en especial en su etapa de reciente creación (Bird, 1995; G. S. Day, 1994). Las competencias que se han señalado en el presente trabajo, podrían

estar relacionadas entre sí. Sin embargo, algunos estudios han destacado que es pertinente detallarlos para conocer el grado de influencia de cada comportamiento en la particular tarea de emprender (Bird, 1995). Es gratificante señalar que de las tres competencias, se ha encontrado que en lo que respecta al liderazgo del emprendedor, existe relación con uno de los indicadores de desempeño de los emprendedores y que el reconocimiento por el nivel de desarrollo de dicha competencia, se consigue explicar y predecir de forma significativa sus ingresos en el ejercicio de su labor como emprendedor universitario. Estos hallazgos definitivamente podrían originar nuevas investigaciones que busquen profundizar en el fenómeno del emprendimiento, pues la competencia en sí ha contado con numerosos estudios en el campo general y especialmente en la función de la operación y administración de la empresa (Dvir, et al., 2002). Sin embargo, aún quedan interrogantes sobre las habilidades que los emprendedores consiguen desarrollar en sus etapas de formación universitaria y si éstos repercuten de forma significativa en el desempeño. En este sentido, algunos autores han afirmado que existen múltiples factores, como es el caso del capital social, que podría desprenderse de habilidades que se le han atribuido usualmente al liderazgo de los emprendedores (Cooke y Wills, 1999). Es por ello que identificar otros factores derivados de las habilidades y destrezas de los emprendedores, puede significar una nueva fuente de investigación. La competencia de comunicación seguramente está presente como parte de una labor de líder. Sin embargo, la contribución de nuestro estudio apunta a que, al menos para el emprendedor que reconoce su importancia y desarrollo, no representa una influencia directa con su desempeño. Podríamos decir algo similar para la competencia de confianza en sí mismo. Es preciso señalar que la competencia surge de un subconjunto de la Autoeficacia que es otro comportamiento que ha sido muy estudiado (Bandura, 1997), pero que por diseño de nuestra encuesta no fue posible contrastar de forma directa. Ahora bien, como subcomponente de la confianza en sí mismo, la autoeficacia también agrega valor a nuestros hallazgos, pero deberá pertenecer a una futura línea de investigación. De esta forma se deberá encontrar la relación con el desempeño ante aspectos como la tenacidad, la orientación a los resultados y otros aspectos que conforman la competencia de acuerdo a la teoría antes expuesta.

Este trabajo representa un aporte ya que presenta evidencia al sustentar las hipótesis de que los emprendedores egresados universitarios aprecian y reconocen el nivel de desarrollo de la

competencia del liderazgo. Reta a las universidades a observar y establecer nuevas acciones que consigan impactar de forma efectiva al desarrollo de esta competencia si es que se desea contribuir a la creación y desarrollo de nuevas empresas.

#### **4.7. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

Se ha comentado previamente que los avances van en favor de la investigación del emprendimiento y que aún se reconoce la existencia de un vacío por encontrar la relación entre las competencias de los egresados universitarios y el fenómeno del emprendimiento. El énfasis en el creciente interés por el estudio de la relación entre los emprendedores de nivel educativo superior, la exploración y conocimiento de las características que impactan de forma positiva en uno de los principales indicadores del desempeño exitoso de un emprendedor. Poco se ha investigado sobre el valor que el propio egresado, que ha conseguido emprender, reconoce a una determinada capacidad y en qué grado le ha aportado para el efectivo ejercicio de su actividad. Como resultado de esta investigación se reconoce el papel de la competencia del liderazgo del emprendedor y que existe una relación con uno de los indicadores de desempeño de los emprendedores. Sin embargo, una limitación que presenta nuestro estudio, se encuentra en que la información que se obtiene de los ingresos, es proporcionada por el propio egresado. Idealmente se podría plantar un estudio confirmatorio que consiga la información a través de otros indicadores económicos, o bien información que sustente los ingresos de los emprendedores. Estos hallazgos definitivamente que podrían detonar nuevas investigaciones que busquen profundizar en el fenómeno del emprendimiento y de la relación que tiene con otros comportamientos específicos que se derivan de la propia competencia. Otra limitación de nuestro trabajo, la podemos encontrar al no poder distinguir fielmente si los ingresos son exclusivamente producto de su actividad emprendedora, ya que el cuestionario lo refiere a ingresos personales y no necesariamente como resultado de su desempeño como emprendedor. Si se contara con una encuesta, diseñada especialmente para medir el desempeño de los egresados y su relación con las competencias, se podría corroborar si la estrategia de medir el éxito como emprendedor, está íntimamente relacionada con los ingresos personales. Una investigación futura que persiga

explorar la línea que aquí se plantea, aportaría conocimiento al campo de la educación y la economía de la empresa, al relacionar el impacto de las competencias del emprendedor y el beneficio que aporta para el desarrollo económico de una región. Ya se ha estudiado sobre la influencia del emprendedor y el rol que juega su propia capacidad para el emprendimiento. No obstante, podrían realizarse más validaciones empíricas que sustenten la relación de estas características con el efectivo desempeño no sólo en la creación sino también en el crecimiento de su propia empresa.

## CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES

Con base a los resultados obtenidos en la presente tesis doctoral, podemos destacar los hallazgos conseguidos en el capítulo 2 en donde podemos decir que el modelo propuesto sobre los factores que inciden en las aspiraciones de crecimiento de las empresas de nueva y reciente creación, es validado y recibe apoyo, pues se ha conseguido resaltar que las características del emprendedor (*H1a* y *H1c*), el género y su experiencia como empresario; las características de la empresa, antigüedad y el capital inicial (*H2b* y *H2c*); la percepción positiva del entorno basados en la aceptación del emprendimiento como carrera y el número de competidores (*H3a* y *H3b*) y la identificación de oportunidades (*H4*) influyen de forma significativa en las aspiraciones de crecimiento de las empresas nuevas y de reciente creación. En el capítulo se ha señalado como una futura línea de investigación, la posibilidad de incorporarse al modelo otras variables que ayuden a fortalecer la influencia de los factores internos sobre las aspiraciones a crecer. Parcialmente se ha dado cumplimiento a la sugerencia, al ofrecer mayor conocimiento al fenómeno con investigación que atiende a las características del emprendedor y su nivel de liderazgo, su comunicación para desempeñarse en las redes sociales que contribuyan a conseguir los apoyos económicos que demanda la propia actividad empresarial (Lin, et al., 1981). También se apunta a la posibilidad de que otros aspectos relacionados con el capital social y humano estén influyendo. Sin embargo, al igual en el caso de las características de la empresa, se podría encontrar relación que fortalezca los factores internos. En el capítulo 3 se toma uno de estos factores “La capacidad de innovación” para asociarla no a la empresa sino a las habilidades de un emprendedor, encontrando que existe suficiente evidencia para determinar que esta competencia discrimina efectivamente al grupo de los emprendedores. Se acepta como una limitación que la base de datos del GEM no se ajusta idealmente para poder identificar y medir empíricamente las variables para cada una de las características relevantes de la empresa con las aspiraciones de crecimiento empresarial.

Al contrastar las hipótesis, existe evidencia que sustenta que los factores internos relacionados con las características del emprendedor (género y experiencia) y características

de la empresa (tamaño de la empresa, capital inicial y número de propietarios o gerentes) inciden positivamente en la aspiración de crecimiento en empleos. En cuanto a los factores externos, percepción del entorno del emprendedor y oportunidades empresariales, también inciden positivamente en las aspiraciones de crecimiento de empleos.

El capítulo 2 contribuye no sólo con sus hallazgos sino también al conocimiento ya que al haber escasos trabajos empíricos en el tema de las aspiraciones de crecimiento, propone un modelo en el que inciden factores relacionados con el emprendedor, la empresa y su entorno. El modelo incorpora tres teorías que propician su interrelación con las hipótesis propuestas, la teoría del comportamiento planeado (Ajzen, 1991), la teoría institucional (North, 1991) y la teoría basada en los recursos (Barney, 1986; Wernerfelt, 1984). El trabajo de investigación mostrado en el capítulo 2, contribuye a la identificación de aspectos clave que impulsan la competitividad de las regiones económicas a través de la empresa.

La relevancia del estudio de la creación de empresas ha propiciado acelerada actividad de investigación, por ello en el capítulo 4 se encuentra que es oportuno encontrar la relación que existe entre las competencias de los egresados universitarios y el fenómeno del emprendimiento. Se encuentra pertinencia en nuestro estudio que se enfoca en un tipo especial de emprendedores el cual pertenece al grupo que deriva de aquellos que cuentan con formación académica egresados de la universidad. Rasmussen, Mosey y Wright (2014) prestan atención a la influencia de la universidad ya que lo considera una evolución de la formación académica con miras a detonar en el emprendimiento. Es de interés explorar las diferencias que se observan con respecto al resto de los emprendedores y los resultados de esta investigación contribuyen al estudio y brindan aportaciones de interés tanto para las distintas líneas de actuación de las universidades, como para los órganos de política y gobierno que persiguen la promoción del espíritu empresarial y la creación de empresas.

A través de nuestro estudio empírico, se encuentra sustento estadístico de que efectivamente existen competencias de los egresados universitarios, que consiguen distinguir al grupo de emprendedores de los no emprendedores, de acuerdo al grado de importancia y nivel de desarrollo en su paso por la universidad. El trabajo en equipo, la comunicación y la innovación son competencias que particularmente se encuentran en los emprendedores con formación académica universitaria y que además están presentes, indistintamente de los años

de trayectoria con que se cuente. Estudiar esta relación a partir de trabajos que revelan que el emprendimiento apoyado por emprendedores de nivel universitario, representa un aporte especial para América Latina (Kantis, Ishida, et al., 2002). A lo largo de la tesis doctoral se ha enfatizado en el interés por el estudio que determina la relación entre los emprendedores de nivel de estudios superiores y de las características que impactan significativamente al desempeño exitoso del emprendedor a través de sus ingresos. Es así como se decidió contribuir en el tema, enfatizando en el conocimiento de las competencias que, con la ayuda de la literatura y el marco teórico que aporta la teoría basada en los recursos (Barney, 1986; Wernerfelt, 1984), se reconocieron habilidades y destrezas como el liderazgo, la comunicación y la confianza en sí mismo, detonadores que se espera brinden una efectiva ejecución en el emprendimiento. Las universidades tienen un rol cada vez más participativo en la tarea de desarrollar competencias (Hilmer y Hilmer, 2012; Lüthje y Franke, 2003; Siegel y Wessner, 2012), sus estudiantes universitarios se exponen a retos y actividades diseñadas por el sector académico, que inciden en su interés o deseabilidad de emprender. Es con el apoyo de sus diferentes modelos educativos, como las universidades han previsto que pueden aportar en el desarrollo de comportamientos relacionados con el emprendimiento (Siegel y Wessner, 2012). No obstante, poco se ha investigado sobre el valor que el propio egresado, que ha conseguido emprender, reconoce a una capacidad y en qué grado le ha aportado para el efectivo ejercicio de su actividad. Existe conocimiento en relación a las capacidades de emprendedor, ellos aportan a las empresas a través de recursos, que principalmente se han catalogado de índole humana. A dichas capacidades se les ha considerado como variables que participan en la formulación de la estrategia, pues con ellas se consigue distinguir a las empresas y a su vez representa una ventaja al momento de competir (Barney, 1991). La investigación que se ha desarrollado toma protagonismo al inferir que las competencias de los emprendedores podrían dar respuesta al desempeño de las empresas en especial en su etapa de reciente creación. Las competencias que se han señalado a partir del análisis y discusión del presente trabajo de investigación, podrían estar relacionadas entre sí, sin embargo, se han atraído para el análisis estudios que han previsto la pertinencia de detallarlos para conocer el grado de influencia de cada comportamiento cuando se trata de la tarea de emprender (Bird, 1995). Como ya se ha comentado en el desarrollo del capítulo 4, resulta satisfactorio que de las tres competencias de estudio, se



encuentra que en lo que respecta a la competencia del liderazgo del emprendedor, existe relación con uno de los indicadores de desempeño de los emprendedores, luego de que el reconocimiento de la competencia es calificada por el grado de importancia, así como el nivel de desarrollo de dicha competencia en la universidad. Con ello se consigue explicar e incluso predecir de forma significativa los ingresos del emprendedor producto del ejercicio de su actividad como empresario. Estos hallazgos definitivamente podrían detonar nuevas investigaciones que busquen profundizar en el fenómeno del emprendimiento, pues la competencia en sí ha contado con numerosos estudios en el campo general y especialmente en la función de la operación y administración de la empresa (Dvir, et al., 2002). Sin embargo, es pertinente reconocer que aún quedan interrogantes sobre las habilidades que los emprendedores consiguen desarrollar en etapas de formación universitaria y si repercuten de forma especial en el desempeño. Como han referido algunos autores, existen múltiples factores, como es el caso del capital social, que podría desprenderse de habilidades que se le han atribuido usualmente al liderazgo de los emprendedores (Cooke y Wills, 1999). Es por ello que identificar otros factores derivados de las habilidades y destrezas de los emprendedores, puede significar una nueva fuente de investigación importante.

Al respecto el campo científico que definitivamente se sentirá atraído por los resultados de la presente investigación, es el de la educación. No toma riesgos afirmarlo ya que es precisamente la temática de la formación basada en competencias como el ámbito académico ha generado reciente investigación (Bellocchio, 2009; Buján Vidales, et al., 2011; Viera, Pérez, y Paredes, 2008). La contribución de nuestro trabajo para el sector de la educación será observada probablemente con atención, ya que tradicionalmente el sector carece de elementos prácticos que visualicen el impacto de la formación académica a través de las trayectorias profesionales de sus egresados (Cano González, 2009). En este mismo sentido, se propone que exista una mayor contribución de la investigación de la economía de la empresa, que propicie conocimiento a otros ámbitos de la ciencia como podría ser caso el de la educación.

El aporte que ha ofrecido nuestro estudio en cuanto a la competencia de la comunicación, de acuerdo con Baum y Locke (2004) está presente como parte de su labor de líder, sin embargo, el grado con el que el emprendedor reconoce su importancia y nivel de desarrollo en la

universidad, no representa, al menos con la evidencia que recoge nuestro estudio, una influencia directa con sus ingresos. De forma similar la competencia “confianza en sí mismo”, surge de un subconjunto de la Autoeficacia que es otro comportamiento que ha sido previamente estudiado (Bandura, 1997), sin embargo la principal limitación de nuestra investigación se encuentra en el diseño de nuestra encuesta, ya que no permite contrastar de forma directa la Autoeficacia con el desempeño de los emprendedores egresados de la universidad. De este modo se agregaría valor a nuestros hallazgos que no sólo se presentara en el cuestionario la Autoeficacia, también aspectos relacionados como la tenacidad, la orientación a los resultados y otros que también conforman la competencia de acuerdo a los trabajos previos y a la literatura antes expuesta. Es así como se encuentra una nueva línea de investigación para encontrar la relación con el desempeño del emprendedor y aspectos o competencias que en trabajos de investigación previos se han señalado.

Es así como a lo largo del presente trabajo, se han contrastado 24 hipótesis de investigación que en su conjunto ofrecen un aporte al estudio del emprendimiento, resaltando los factores y características que inciden en el éxito y crecimiento de la empresa, así como las competencias que distinguen a los emprendedores egresados universitarios. En la Tabla 20 se muestra un resumen los resultados y particularmente señala para cada una si se consigue evidencia suficiente para aceptar cada hipótesis de investigación.

*Tabla 20. Resumen de hipótesis y resultados de contrastación.*

<b>Capítulo</b>	<b>Descripción de la hipótesis</b>	<b>Resultado</b>
2	<i>H1a:</i> Los emprendedores hombres, tienen mayores aspiraciones de crecimiento de sus empresas nuevas y de reciente creación.	Se acepta (+)
2	<i>H1b:</i> Los emprendedores con niveles estudios más altos, tienen mayores aspiraciones de crecimiento de sus empresas nuevas y de reciente creación.	Se rechaza (-)

2	<i>H1c:</i> Los emprendedores con experiencia empresarial, tienen mayores aspiraciones de crecimiento de sus empresas nuevas y de reciente creación.	Se acepta (+)
2	<i>H2a:</i> Entre más pequeñas sean las empresas nuevas y de reciente creación, mayores serán las aspiraciones de crecimiento de sus emprendedores.	Se rechaza (-)
2	<i>H2b:</i> Entre más jóvenes sean las empresas nuevas y de reciente creación, mayores serán las aspiraciones de crecimiento de sus emprendedores.	Se acepta (+)
2	<i>H2c:</i> Entre mayor sea el capital inicial de las empresas nuevas y de reciente creación, mayores serán las aspiraciones de crecimiento de sus emprendedores.	Se acepta (+)
2	<i>H3a:</i> Los emprendedores que aceptan el emprendimiento como carrera, tienen mayores aspiraciones de crecimiento de sus empresas nuevas y de reciente creación.	Se acepta (+)
2	<i>H3b:</i> Los emprendedores que perciben menos competencia, tienen mayores aspiraciones de crecimiento de sus empresas nuevas y de reciente creación.	Se acepta (+)
2	<i>H4:</i> Los emprendedores que identifican oportunidades empresariales, tienen mayores aspiraciones de crecimiento de sus empresas nuevas y de reciente creación.	Se acepta (+)
3	<i>H1:</i> La competencia trabajo en equipo de los egresados universitarios, distingue al grupo de los emprendedores de los no emprendedores, de acuerdo a su percepción del grado de importancia y su nivel de desarrollo.	Se acepta (+)

3	<i>H2</i> : La competencia de capacidad de análisis y búsqueda de información de los egresados universitarios, distingue al grupo de los emprendedores de los no emprendedores, de acuerdo a su percepción del grado de importancia y su nivel de desarrollo.	No se acepta (-)
3	<i>H3</i> : La competencia de comunicación de los egresados universitarios, distingue al grupo de los emprendedores de los no emprendedores, de acuerdo a su percepción del grado de importancia y su nivel de desarrollo.	Se acepta (+)
3	<i>H4</i> : La competencia capacidad de relacionarse de los egresados universitarios, distingue al grupo de los emprendedores de los no emprendedores, de acuerdo a su percepción del grado de importancia y su nivel de desarrollo.	No se acepta (-)
3	<i>H5</i> : La competencia confianza en sí mismo de los egresados universitarios, distingue al grupo de los emprendedores de los no emprendedores, de acuerdo a su percepción del grado de importancia y su nivel de desarrollo	No se acepta (-)
3	<i>H6</i> : Los conocimientos profesionales de los egresados universitarios, distinguen al grupo de los emprendedores de los no emprendedores, de acuerdo a su percepción del grado de importancia y su nivel de desarrollo.	No se acepta (-)
3	<i>H7</i> : La competencia del idioma inglés de los egresados universitarios, distingue al grupo de los emprendedores de los no emprendedores, de acuerdo a su percepción del grado de importancia y su nivel de desarrollo.	No se acepta (-)

3	<i>H8</i> : La competencia de liderazgo de los egresados universitarios, distingue al grupo de los emprendedores de los no emprendedores, de acuerdo a su percepción del grado de importancia y su nivel de desarrollo.	No se acepta (-)
3	<i>H9</i> : La competencia capacidad de Innovación de los egresados universitarios, distingue al grupo de los emprendedores de los no emprendedores, de acuerdo a su percepción del grado de importancia y su nivel de desarrollo.	Se acepta (+)
4	<i>H1a</i> : Los emprendedores egresados universitarios que califican con un alto grado de importancia su competencia de liderazgo, tienen en promedio mejores ingresos.	No se acepta (-)
4	<i>H1b</i> : Los emprendedores egresados universitarios que califican con un nivel alto el desarrollo de su competencia de liderazgo, tienen en promedio mejores ingresos.	Se acepta (+)
4	<i>H2a</i> : Los emprendedores egresados universitarios que califican con un alto grado de importancia su competencia de comunicación, tienen en promedio mejores ingresos.	No se acepta (-)
4	<i>H2b</i> : Los emprendedores egresados universitarios que califican con un nivel alto el desarrollo de su competencia de comunicación, tienen en promedio mejores ingresos.	No se acepta (-)
4	<i>H3a</i> : Los emprendedores egresados universitarios que califican con un alto grado de importancia su competencia confianza en sí mismo, tienen en promedio mejores ingresos.	No se acepta (-)

4	<i>H3b</i> : Los emprendedores egresados universitarios que califican con un nivel alto el desarrollo de su competencia confianza en sí mismo, tienen en promedio mejores ingresos.	Se acepta (+)
---	---	------------------

*Fuente: Elaboración propia.*

Las competencias, son todavía un concepto amplio que merece mayor análisis e investigación en aspectos como la economía y los negocios. La aportación científica que plantea la presente investigación, favorece especialmente a las universidades que reconocen al emprendimiento como una avenida de desarrollo de sus egresados. Nuestra investigación contribuye y brinda sustento estadístico a través de un trabajo empírico, identificando las competencias que determinan la condición de emprender, sugieren enfoque y una especial atención, ya que les permite no sólo conocerlas desde el rol del emprendedor, sino también clarificar aquellos esfuerzos de desarrollo para sus estudiantes, que al implementarlos en su papel formativo, refuerza su papel protagónico para alcanzar el desarrollo de futuros emprendedores.

## REFERENCIAS

- Acs, Z. J., Desai, S., y Hessels, J. (2008). Entrepreneurship, economic development and institutions. *Small Business Economics*, 31(3), 219-234.
- Achcaoucaou, F., Guitart-Tarres, L., Miravittles-Matamoros, P., Nunez-Carballosa, A., Bernardo, M., y Bikfalvi, A. (2014). Competence Assessment in Higher Education: A Dynamic Approach. [Article]. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 24(4), 454-467.
- Achtenhagen, L., Naldi, L., y Melin, L. (2010). “Business Growth”—Do Practitioners and Scholars Really Talk About the Same Thing? *Entrepreneurship theory and practice*, 34(2), 289-316.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 179-211.
- Aldrich, H. E., y Cliff, J. E. (2003). The pervasive effects of family on entrepreneurship: toward a family embeddedness perspective. *Journal of business venturing*, 18(5), 573-596.
- Amit, R., y Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- Appleton, S., y Teal, F. (1998). *Human capital and economic development: African Development Bank Group*.
- Autio, E. (2005). Global entrepreneurship monitor. *2005 Report on High-Expectation Entrepreneurship*.
- Autio, E., y Acs, Z. (2010). Intellectual property protection and the formation of entrepreneurial growth aspirations. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 4(3), 234-251.
- Baker, M. J., y Jacobsen, J. P. (2007). A human capital-based theory of postmarital residence rules. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 23(1), 208-241.

- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*: Macmillan.
- Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management science*, 32(10), 1231-1241.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99.
- Baum, J. R., y Locke, E. A. (2004). The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth. *Journal of applied psychology*, 89(4), 587.
- Bellochio, M. (2009). *Educación basada en competencias y constructivismo: Un enfoque y un modelo para la formación pedagógica del siglo xxi*: Anuiés.
- Bergmann, H., y Schrettle, T. (2009). Researching the Entrepreneur: The influence of owner-manager's motivations on corporate growth strategies. *University of St. Gallen (Switzerland)*, 29(22), 1-13.
- Bhaskaran, S. (2006). Incremental Innovation and Business Performance: Small and Medium-Size Food Enterprises in a Concentrated Industry Environment. *Journal of Small Business Management*, 44(1), 64-80.
- Birch, D. G. (1979). The job generation process. *Final Report to Economic Development Administration*.
- Bird, B. (1995). Towards a Theory of Entrepreneurial Competency in Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth, 2: 51-72: JAI Press Inc.
- Borjas, G. J., y Bronars, S. (1988). *Consumer discrimination and self-employment*: National Bureau of Economic Research Cambridge, Mass., USA.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York: Willey: John Wiley & Sons.
- Brannen, M. Y., y Thomas, D. C. (2010). Bicultural individuals in organizations implications and opportunity. *International Journal of Cross Cultural Management*, 10(1), 5-16.



- Bratkovic, T., Antoncic, B., y Ruzzier, M. (2009). Strategic utilization of entrepreneur's resource-based social capital and small firm growth. *Journal of Management & Organization*, 15(4), 486-499.
- Brockhaus, R. H. (1980). Risk taking propensity of entrepreneurs. *Academy of Management Journal*, 23(3), 509-520.
- Bruton, G. D., Ahlstrom, D., y Li, H.-L. (2010). Institutional Theory and Entrepreneurship: Where Are We Now and Where Do We Need to Move in the Future? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(3), 421-440.
- Buján Vidales, K., Rekalde Rodríguez, I., y Aramendi Jauregui, P. (2011). La evaluación de competencias en la educación superior: Las rúbricas como instrumento de evaluación. *Alcalá de Guadaira: Mad*.
- Burgoyne, J. (1988). *Competency approaches to management development*: University of Lancaster, Centre for the Study of Management Learning.
- Campbell, C. A. (1992). A Decision Theory Model for Entrepreneurial Acts. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(1), 21-27.
- Campos-Vázquez, R. M. (2013). Efectos de los ingresos no reportados en el nivel y tendencia de la pobreza laboral en México. *documento de trabajo iv-2013, Centro de Estudios Económicos de El Colegio de México*.
- Cano González, R. (2009). Tutoría universitaria y aprendizaje por competencias; ¿Cómo lograrlo? *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 28(12-1), 181-204.
- Capelleras, J. L., Greene, F. J., Kantis, H., y Rabetino, R. (2010). Venture creation speed and subsequent growth: evidence from South America. *Journal of Small Business Management*, 48(3), 302-324.
- Cavazos, D. E., Patel, P., y Wales, W. (2012). Mitigating environmental effects on new venture growth: The critical role of stakeholder integration across buyer and supplier groups. *Journal of Business Research*, 65(9), 1243-1250.

- Clarkin, J. E., y Rosa, P. J. (2005). Entrepreneurial Teams within Franchise Firms. *International Small Business Journal*, 23(3), 303-334.
- Coleman, S. (2007). The role of human and financial capital in the profitability and growth of women-owned small firms. *Journal of Small Business Management*, 45(3), 303-319.
- Colombo, M. G., y Delmastro, M. (2001). Technology-based entrepreneurs: does Internet make a difference? *Small Business Economics*, 16(3), 177-190.
- Collis, D. J., y Montgomery, C. A. (1995). Competing on resources - strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, 73(4), 118-128.
- Cooke, P., y Wills, D. (1999). Small firms, social capital and the enhancement of business performance through innovation programmes. *Small Business Economics*, 13(3), 219-234.
- Cowling, M., y Taylor, M. (2001). Entrepreneurial women and men: two different species? *Small Business Economics*, 16(3), 167-175.
- Crook, T. R., Ketchen Jr, D. J., Combs, J. G., y Todd, S. Y. (2008). Strategic resources and performance: a meta analysis. *Strategic Management Journal*, 29(11), 1141-1154.
- Chandler, G. N., y Hanks, S. H. (1994). Market attractiveness, resource-based capabilities, venture strategies, and venture performance. *Journal of business venturing*, 9(4), 331-349.
- Chandler, G. N., y Jansen, E. (1992). The founder's self-assessed competence and venture performance. *Journal of business venturing*, 7(3), 223-236.
- Chen, C. C., Greene, P. G., y Crick, A. (1998). Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers? *Journal of Business Venturing*, 13(4), 295-316.
- Churchill, N. C., y Lewis, V. L. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, 61(3), 30-50.
- Damanpour, F. (1996). Organizational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models. *Management science*, 42(5), 693-716.
- Davidsson, P. (1989). Entrepreneurship — And after? A study of growth willingness in small firms. *Journal of business venturing*, 4(3), 211-226.

- Davidsson, P. (1991). Continued entrepreneurship: Ability, need, and opportunity as determinants of small firm growth. *Journal of business venturing*, 6(6), 405-429.
- Davidsson, P., Achtenhagen, L., y Naldi, L. (2007). What do we know about small firm growth? *International Handbook Series on Entrepreneurship The Life Cycle of Entrepreneurial Ventures*, 3(4), 361-398.
- Davidsson, P., Delmar, F., y Wiklund, J. (2002). Entrepreneurship as growth; growth as entrepreneurship. *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*, 6(1), 328-342.
- Davidsson, P., y Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of business venturing*, 18(3), 301-331.
- Day, D. V. (2000). Leadership development:: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 581-613.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. [Article]. *Journal of Marketing*, 58(4), 37.
- De Clercq, D., Danis, W. M., y Dakhli, M. (2010). The moderating effect of institutional context on the relationship between associational activity and new business activity in emerging economies. *International Business Review*, 19(1), 85-101.
- Delmar, F., y Davidsson, P. (2000). Where do they come from? Prevalence and characteristics of nascent entrepreneurs. *Entrepreneurship & Regional Development*, 12(1), 1-23.
- Delmar, F., Davidsson, P., y Gartner, W. B. (2003). Arriving at the high-growth firm. *Journal of business venturing*, 18(2), 189-216.
- Dess, G. G., Ireland, R. D., Zahra, S. A., Floyd, S. W., Janney, J. J., y Lane, P. J. (2003). Emerging issues in corporate entrepreneurship. *Journal of Management*, 29(3), 351-378.
- Diamantopoulos, A., y Hart, S. (1993). Linking market orientation and company performance: preliminary evidence on Kohli and Jaworski's framework. *Journal of Strategic Marketing*, 1(2), 93-121.

- Díaz-Casero, J. C., Ferreira, J. J. M., Hernández, R., y Barata, M. L. (2009). Influence of institutional environment on entrepreneurial intention: a comparative study of two countries university students. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(1), 55-74.
- Dimov, D. (2007). From Opportunity Insight to Opportunity Intention: The Importance of Person-Situation Learning Match. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(4), 561-583.
- Dixon, N. M. (1993). Developing managers for the learning organization. *Human Resource Management Review*, 3(3), 243-254.
- Douglas, E. J., y Shepherd, D. A. (2000). Entrepreneurship as a utility maximizing response. *Journal of business venturing*, 15(3), 231-251.
- Dutta, D. K., y Thornhill, S. (2008). The evolution of growth intentions: Toward a cognition-based model. *Journal of business venturing*, 23(3), 307-332.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., y Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735-744.
- Echeverría Samanes, B. (2002). Gestión de la competencia de acción profesional. *Revista de investigación educativa*, 20(1), 7-43.
- Edelman, L., y Yli-Renko, H. (2010). The Impact of Environment and Entrepreneurial Perceptions on Venture-Creation Efforts: Bridging the Discovery and Creation Views of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(5), 833-856.
- Ernesto Amoros, J., Fernandez, C., y Tapia, J. (2012). Quantifying the relationship between entrepreneurship and competitiveness development stages in Latin America. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(3), 249-270.
- Faggian, A., McCann, P., Capello, R., y Nijkamp, P. (2009). Human capital and regional development. *Handbook of regional growth and development theories*, 133-151.
- Feliú, P., y Rodríguez, N. (1996). Manual descriptivo y de aplicación de la prueba de estilo gerencial. Recuperado de [http://www.psicococonsult.com/download/cdt\\_91.pdf](http://www.psicococonsult.com/download/cdt_91.pdf).

- Fern, M. J., Cardinal, L. B., y O'Neill, H. M. (2012). The genesis of strategy in new ventures: escaping the constraints of founder and team knowledge. *Strategic Management Journal*, 33(4), 427-447.
- Foley, A., y Fahy, J. (2009). Seeing market orientation through a capabilities lens. *European Journal of Marketing*, 43(1/2), 13-20.
- Frank, H., Lueger, M., y Korunka, C. (2007). The significance of personality in business start-up intentions, start-up realization and business success. *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, 19(3), 227 - 251.
- Fuentes, M. d. M., Ruiz, M., Bojica, A. M., y Fernández, V. (2010). Prior knowledge and social networks in the exploitation of entrepreneurial opportunities. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 6(4), 481-501.
- Gangaiah, B., y Viswanath, J. (2014). IMPACT OF INDIAN MANAGEMENT EDUCATION IN DEVELOPING ENTREPRENEURIAL ASPIRATIONS AND ATTITUDES AMONG MANAGEMENT STUDENTS. *Asia Pacific Journal of Research Vol: I Issue I*.
- Gartner, W., y Liao, J. (2012). The effects of perceptions of risk, environmental uncertainty, and growth aspirations on new venture creation success. *Small Business Economics*, 39(3), 703-712.
- Gartner, W. B. (1985). A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation. *Academy of Management Review*, 10(4), 696-706.
- Gartner, W. B. (2008). Variations in entrepreneurship. *Small Business Economics*, 31(4), 351-361.
- Gilbert, B. A., McDougall, P. P., y Audretsch, D. B. (2006). New venture growth: A review and extension. *Journal of Management*, 32(6), 926.
- Gliem, J. A., y Gliem, R. R. (2003). *Calculating, interpreting, and reporting Cronbach's alpha reliability coefficient for Likert-type scales*.

- Gnyawali, D. R., y Fogel, D. S. (1994). Enviroments for Entrepreneurship Development: Key Dimensions and Research Implications. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(7), 43-62.
- González, J. L., y Peña, I. (2008). Determinantes de la Capacidad de Innovación de los Negocios Emprendedores en España. *Instituto Vasco de Competitividad, Universidad de Deusto*, 363(1), 129-147.
- Graham, P. (2003). *Mary Parker Follett--Prophet of management: A celebration of writings from the 1920s*: Beard Books.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33(3), 114-135.
- Griffith, D. A. (2003). The role of communication competencies in international business relationship development. *Journal of World Business*, 37(4), 256-265.
- Guerrero, M., Rialp, J., y Urbano, D. (2008). The impact of desirability and feasibility on entrepreneurial intentions: A structural equation model. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 4(1), 35-50.
- Gundlach, E. (1999). The impact of human capital on economic development: problems and perspectives. *Human capital formation as an engine of growth, The East Asian experience*, 733.
- Harzing, A.-W., y Pudelko, M. (2013). Language competencies, policies and practices in multinational corporations: A comprehensive review and comparison of Anglophone, Asian, Continental European and Nordic MNCs. *Journal of World Business*, 48(1), 87-97.
- Hastings, C., Mosteller, F., Tukey, J. W., y Winsor, C. P. (1947). Low moments for small samples: a comparative study of order statistics. *The Annals of Mathematical Statistics*, 18(3), 413-426.
- Herzog, L. T. (2001). Aproximación a la ventaja competitiva con base en los recursos. *Boletín de estudios económicos*, 56(172), 5.

- Hessels, J., van Gelderen, M., y Thurik, R. (2008). Entrepreneurial aspirations, motivations, and their drivers. *Small Business Economics*, 31(3), 323-339.
- Hilmer, M. J., y Hilmer, C. E. (2012). On the relationship between student tastes and motivations, higher education decisions, and annual earnings. *Economics of Education Review*, 31(1), 66-75.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Sirmon, D. G., y Trahms, C. A. (2011). Strategic entrepreneurship: creating value for individuals, organizations, and society. *The Academy of Management Perspectives*, 25(2), 57-75.
- Homburg, C., y Pflesser, C. (2000). A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes. [Article]. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 37(4), 449-462.
- Horne, M., Lloyd, P., Pay, J., y Roe, P. (1992). Understanding the competitive process A guide to effective intervention in the small firms sector. *European Journal of Operational Research*, 56(1), 54-66.
- Hudson, F. M. (1999). *The adult years: Mastering the art of self-renewal*: ERIC.
- INEGI Instituto Nacional de Estadística, G. e. I. (2013). Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo.: <http://www.beta.inegi.org.mx/proyectos/enchogares/regulares/enoe/>
- Inyang, B. (2002). Productivity improvement techniques in small-scale enterprises. *International Journal of Social Science and Public Policy*, 5(2), 51-62.
- Inyang, B. J., y Enuoh, R. O. (2009). Entrepreneurial competencies: The missing links to successful entrepreneurship in Nigeria. *International Business Research*, 2(2), p62.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., y Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963-989.
- ITESM, V. A. d. (2009). Diccionario de Competencias de Egreso de los Estudiantes del Tecnológico de Monterrey. *Documento Interno del Tecnológico de Monterrey*.

- Jeanjean, T., Stolowy, H., Erkens, M., y Yohn, T. L. (2015). International evidence on the impact of adopting English as an external reporting language. *Journal of International Business Studies*, 46(2), 180-205.
- Johnson, S., y Winterton, J. (1999). Management skills. *Skills Task Force research paper*, 3, Department for Education and Employment, Nottingham.
- Jones, G. R., y George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review*, 23(3), 531-546.
- Juhdi, N. H. (2011). *Entrepreneurial Success Model of Services SMEs*. Paper presented at the European Conference on Innovation and Entrepreneurship.
- Julien, P.-A., Co-operation, O. f. E., Development, Drillhon, G., y Estimé, M.-F. (1993). *Small and medium-sized enterprises: Technology and competitiveness*: Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Kantis, H., Ishida, M., y Komori, M. (2002). *Empresarialidad en economías emergentes: Creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el Este de Asia*: Inter-American Development Bank.
- Kantis, H., Postigo, S., Federico, J., y Tamborini, F. (2002). *El surgimiento de emprendedores de base universitaria: ¿en qué se diferencian? Evidencias empíricas para el caso de Argentina*. Paper presented at the Presentado en: RENT XVI Conference, Barcelona, España.
- Karadeniz, E., y Özçam, A. (2011). The determinants of the growth expectations of the early-stage entrepreneurs (TEA) using the ordinal logistic model (OLM): the case of Turkey. *Economic and Business Review*, 12(1), 61-84.
- Karcher, B. (1998). Does Gender Really Matter? The influences of gender and qualifications on self-employment and their implications on entrepreneurship education” trabajo presentado en la conferencia Internationalizing Entrepreneurship Education and Training. *IntEnt98, Oestrich-Winkel, Alemania*.



- Katz, J. A. (1992). A Psychosocial Cognitive Model of Employment Status Choice. *Entrepreneurship: theory and practice*, 17(1), 29-37.
- Katz, J. A. (1994). Modeling entrepreneurial career progressions: Concepts and considerations. *Entrepreneurship: theory and practice*, 19(2), 23-39.
- Kelley, D. (2009). Growth Aspirations as a Function of Entrepreneurial Motivations and Perceptions. *Babson Faculty Research Fund Working Papers*, 49.
- Kirby, D. A. (2002). Entrepreneurship Education: Can Business Schools Meet the Challenge? *International Council for Small Business*.
- Knight, F. H. (2012). *Risk, uncertainty and profit*: Courier Corporation.
- Kolb, D. A. (2014). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*: FT press.
- Kolvareid, L. (1992). GROWTH ASPIRATIONS AMONG NORWEGIAN ENTREPRENEURS. *Journal of business venturing*, 7(3), 209-222.
- Krueger Jr, N. F. (2003). The cognitive psychology of entrepreneurship *Handbook of entrepreneurship research* (pp. 105-140): Springer.
- Krueger, N. F., y Brazeal, D. V. (1994). Entrepreneurial Potential and Potential Entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(3), 91-104.
- Krueger, N. F., y Carsrud, A. L. (1993). Entrepreneurial intentions: Applying the theory of planned behaviour. *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, 5(4), 315 - 330.
- Lee, S., Lim, S.-b., Pathak, R., Chang, D., y Li, W. (2006). Influences on students attitudes toward entrepreneurship: A multi-country study. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 2(3), 351-366.
- Lepak, D. P., y Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31-48.

- Lerner, M., Brush, C., y Hisrich, R. (1997). Israeli women entrepreneurs: An examination of factors affecting performance. *Journal of Business Venturing*, 12(4), 315-339.
- Levie, J., Brown, W., y Galloway, L. (2004). 15. How entrepreneurial are university alumni? A Scottish and international comparison. *Emerging Paradigms in International Entrepreneurship*, 342.
- Lim, D. S. K., Morse, E. A., Mitchell, R. K., y Seawright, K. K. (2010). Institutional Environment and Entrepreneurial Cognitions: A Comparative Business Systems Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(3), 491-516.
- Lin, N., Ensel, W. M., y Vaughn, J. C. (1981). Social resources and strength of ties: Structural factors in occupational status attainment. *American Sociological Review*, 46(4), 393-405.
- Liñán, F., y Chen, Y.-W. (2009). Development and Cross-Cultural Application of a Specific Instrument to Measure Entrepreneurial Intentions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 593-617.
- Liñán, F., Rodríguez-Cohard, J. C., y Rueda-Cantuche, J. M. (2010). Factors affecting entrepreneurial intention levels: a role for education. *International Entrepreneurship and Management Journal*.
- Liñán, F., Urbano, D., y Guerrero, M. (2011). Regional Variations in Entrepreneurial Cognitions: Start-Up Intentions of University Students in Spain. *Entrepreneurship & Regional Development*.
- Liseras, N., Gennero de Rearte, A., y Graña, F. (2003). Factores asociados a la vocación emprendedora en alumnos universitarios. *Universidad Nacional de Mar del Plata*, 1-20.
- Lockett, A., Thompson, S., y Morgenstern, U. (2009). The development of the resource - based view of the firm: A critical appraisal. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 9-28.
- Lüthje, C., y 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.

- Malone, J. W. (2001). Shining a new light on organizational change: Improving self-efficacy through coaching. *Organization Development Journal*, 19(2), 27.
- Man, T. W., y Lau, T. (2000). Entrepreneurial competencies of SME owner/managers in the Hong Kong services sector: A qualitative analysis. *Journal of Enterprising Culture*, 8(03), 235-254.
- Man, T. W., Lau, T., y Chan, K. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of business venturing*, 17(2), 123-142.
- McCall, M. W. (1998). *High flyers: Developing the next generation of leaders*: Harvard Business Press.
- McCauley, C. D., y Van Velsor, E. (2004). *The center for creative leadership handbook of leadership development* (Vol. 29): John Wiley & Sons.
- McKelvie, A., y Wiklund, J. (2010). Advancing firm growth research: A focus on growth mode instead of growth rate. *Entrepreneurship theory and practice*, 34(2), 261-288.
- McMillan, J., y Woodruff, C. (2002). The central role of entrepreneurs in transition economies. *The Journal of Economic Perspectives*, 16(3), 153-170.
- Mercer, N. (1998). *Construccion Guiada del Conocimiento*: Paidós.
- Miles, M. P., y Darroch, J. (2005). Competitive advantage. *Wiley Encyclopedia of Management*.
- Mitchelmore, S., y Rowley, J. (2010). Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda. *International journal of entrepreneurial Behavior & Research*, 16(2), 92-111.
- Mitton, D. G. (1989). The complete entrepreneur. *Entrepreneurship theory and practice*, 13(3), 9-19.
- Mole, Dawson, S., Winstanley, D., y Sherval, J. (1993). *Researching managerial competencies*. Paper presented at the British Academy of Management Annual Conference.
- Mole, V., y Elliott, D. (1987). *Enterprising innovation: an alternative approach*: Belhaven Press.

- Morris, S. D., y Klesner, J. L. (2010). Corruption and trust: Theoretical considerations and evidence from Mexico. *Comparative Political Studies*, 43(10), 1258-1285.
- Naktiyok, A., Nur Karabey, C., y Caglar Gulluce, A. (2009). Entrepreneurial self-efficacy and entrepreneurial intention: the Turkish case. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 6(4), 419-435.
- North, D. C. (1991). Institutions. *The Journal of Economic Perspectives*, 5(1), 97-112.
- North, D. C. (2005). Institutions and the performance of economies over time. *Handbook of new institutional economics*, 21-30.
- Oosterbeek, H., Van Praag, M., y IJsselstein, A. (2008). The impact of entrepreneurship education on entrepreneurship competencies and intentions: An evaluation of the Junior Achievement Student Mini-Company Program. Available at SSRN 1118251.
- Paço, A. d., y Palinhas, M. J. (2011). Teaching entrepreneurship to children: a case study. *Journal of Vocational Education & Training*, 63(4), 593-608.
- Padilla-Meléndez, A., Fernández-Gámez, M. A., y Molina-Gómez, J. (2014). Feeling the risks: effects of the development of emotional competences with outdoor training on the entrepreneurial intent of university students. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(4), 861-884.
- Parry, K. W. (1998). Grounded theory and social process: A new direction for leadership research. *The Leadership Quarterly*, 9(1), 85-105.
- Patel, P. C., y Fiet, J. O. (2011). Knowledge Combination and the Potential Advantages of Family Firms in Searching for Opportunities. *Entrepreneurship theory and practice*, 35(6), 1179-1197.
- Penrose, E. (1959). The theory of the growth of the firm. *John Wiley & Sons, New York*.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.

- Plummer, P., y Taylor, M. (2004). Entrepreneurship and human capital: distilling models of local economic growth to inform policy. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(4), 427-439.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York, N.Y.: Free Press.
- Ramos-Rodríguez, A. R., Medina-Garrido, J. A., Lorenzo-Gómez, J. D., y Ruiz-Navarro, J. (2010). What you know or who you know? The role of intellectual and social capital in opportunity recognition. *International Small Business Journal*, 28(6), 566-582.
- Rao, M. S. (1997). The entrepreneurial competency index: An assessment tool for financial institutions. *Journal of Entrepreneurship*, 6(2), 197-208.
- Rasmussen, E., Mosey, S., y Wright, M. (2011). The evolution of entrepreneurial competencies: A longitudinal study of university spin-off venture emergence. *Journal of management studies*, 48(6), 1314-1345.
- Rasmussen, E., Mosey, S., y Wright, M. (2014). The influence of university departments on the evolution of entrepreneurial competencies in spin-off ventures. *Research Policy*, 43(1), 92-106.
- Robinson, P. B., y Sexton, E. A. (1994). The effect of education and experience on self-employment success. *Journal of business venturing*, 9(2), 141-156.
- Robson, P. J. A., y Bennett, R. J. (2000). SME growth: The relationship with business advice and external collaboration. *Small Business Economics*, 15(3), 193-208.
- Rusque, A. M. (1998). Medición de capacidad emprendedora de estudiantes de escuelas de administración de Europa y América Latina. *XII Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial*.
- Rusque, A. M. (2005). Capacidad Emprendedora y Capital Social. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, 11(2), 189-202.

- Saboia, F. A., y Martín, N. (2006). Los Rasgos Psicológicos del Emprendedor y la Continuidad del Proyecto Empresarial: Un Estudio Empírico de los Emprendedores Brasileños. *Read-Edicao*, 12(2), 1-17.
- Salas Durazo, I. A., y Murillo García, F. (2013). Los profesionistas universitarios y el mercado laboral mexicano: convergencias y asimetrías. *Revista de la educación superior*, 42(165), 63-81.
- Sánchez. (2011). University training for entrepreneurial competencies: Its impact on intention of venture creation. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7(2), 239-254.
- Sánchez, J. C. (2010). University training for entrepreneurial competencies: Its impact on intention of venture creation. *International Entrepreneurship and Management Journal*.
- Sandberg, W. R., y Hofer, C. W. (1987). Improving new venture performance: The role of strategy, industry structure, and the entrepreneur. *Journal of business venturing*, 2(1), 5-28.
- Schroeder, E., Schmitt-Rodermund, E., y Arnaud, N. (2011). Career Choice Intentions of Adolescents With a Family Business Background. *Family Business Review*, 24(4), 305-321.
- Schutjens, V. A. J. M., y Wever, E. (2000). Determinants of new firm success. *Papers in Regional Science*, 79(2), 135-153.
- Shahmandi, E., y Silong, A. D. (2012). Level of competencies, gender and leadership effectiveness in a research university. *Management Research and Practice*, 4(1), 63.
- Shamir, B., House, R. J., y Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577-594.
- Shane, S., y Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Shapero, A., y Sokol, L. (1982). The Social Dimensions of Entrepreneurship. *Encyclopedia of Entrepreneurship*, 72-90.
- Shook, C. L., y Bratianu, C. (2008). Entrepreneurial intent in a transitional economy: an application of the theory of planned behavior to Romanian students. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 6(3), 231-247.

- Siegel, D. S., y Wessner, C. (2012). Universities and the success of entrepreneurial ventures: evidence from the small business innovation research program. *Journal of Technology Transfer*, 37(4), 404-415.
- Slevin, D., y Covin, J. (1995). New ventures and total competitiveness: a conceptual model, empirical results, and case study examples. *Frontiers of entrepreneurship research*, 1995, 574-588.
- Smith, B., y Morse, E. (2005). Entrepreneurial competencies: Literature review and best practices. *Small Business Policy Branch, Industry Canada, Ottawa*.
- Smith, W. K., Besharov, M. L., Wessels, A. K., y Chertok, M. (2012). A paradoxical leadership model for social entrepreneurs: Challenges, leadership skills, and pedagogical tools for managing social and commercial demands. *Academy of Management Learning & Education*, 11(3), 463-478.
- Solesvik, M. (2012). *Entrepreneurial competencies in emerging economy context*. Paper presented at the 17th Nordic Conference on Small Business Research, Helsinki.–2012.–23-25 May.
- Stoner, C. R. (1987). Distinctive competence and competitive advantage. *Journal of Small Business Management*, 25(2), 33.
- Storey, D. J. (1994). *Understanding the small business sector*. Routledge, London, England: Thomson Learning Emea.
- Stuart, R., y Lindsay, P. (1997). Beyond the frame of management competencies: towards a contextually embedded framework of managerial competence in organizations. *Journal of European Industrial Training*, 21(1), 26-33.
- Sui, S., Morgan, H. M., y Baum, M. (2015). Internationalization of immigrant-owned SMEs: The role of language. *Journal of World Business*, 50(4), 804-814.
- Sutton, J. (1997). Gibrat's legacy. *Journal of economic Literature*, 35(1), 40-59.
- Tecnologico de Monterrey, C. M. (2015, 2015). Qué es el Tecnológico de Monterrey - Datos y cifras. from

<http://www.itesm.mx/wps/wcm/connect/ITESM/Tecnologico+de+Monterrey/Nosotros/Que+es+el+Tecnologico+de+Monterrey/Datos+y+cifras/>

- Teece, D. J. (2009). *Dynamic capabilities and strategic management: organizing for innovation and growth*. New York, USA: Oxford University Press.
- Terjesen, S., y Szerb, L. (2008). Dice thrown from the beginning? An empirical investigation of determinants of firm level growth expectations. *Estudios de economía*, 35(2), 153-178.
- Tichy, N. M., y Devanna, M. A. (1986). *The transformational leader*: JSTOR.
- Tidd, J., Pavitt, K., y Bessant, J. (2001). *Managing innovation* (Vol. 3): Wiley Chichester.
- Timmons, J. A. (1989). *The Entrepreneurial Mind*: Brick House Publishing Co., 3 Main St., PO Box 512, Andover, MA (clothbound: ISBN-0-931790-84-0; paperback: ISBN-0-931790-85-9, \$18.95).
- Tominc, P., y Rebernik, M. (2007). Growth aspirations and cultural support for entrepreneurship: a comparison of post-socialist countries. *Small Business Economics*, 28(2), 239-255.
- Urbano, D., y Díaz, J. C. (2009). Creación de Empresas e Instituciones: Un Modelo Teórico. *Entrepreneurship. An approach to the state of the art*. Editorial Juruá: Lisboa, 1-14.
- Vaillant, Y., y Lafuente, E. (2007). Do different institutional frameworks condition the influence of local fear of failure and entrepreneurial examples over entrepreneurial activity? *Entrepreneurship and Regional Development*, 19(4), 313-337.
- Valliere, D. (2008). Reconceptualizing entrepreneurial framework conditions. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 6(1), 97-112.
- Vangen, S., y Winchester, N. (2014). Managing Cultural Diversity in Collaborations: A focus on management tensions. *Public Management Review*, 16(5), 686-707.
- Veciana, Aponte, M., y Urbano, D. (2005). University students' attitudes towards entrepreneurship: A two countries comparison. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1(2), 165-182.



- Veciana, J. (2002). Comentarios sobre los resultados de la investigación comparada sobre la empresarialidad entre América Latina y el Este de Asia. *Kantis, H. Ishida, M y Komori, M.*(2002).
- Veciana, J. M., y Urbano, D. (2008). The institutional approach to entrepreneurship research. Introduction. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 4(4), 365-379.
- Verheul, I., y Van Mil, L. (2011). What determines the growth ambition of Dutch early-stage entrepreneurs? *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 3(2), 183-207.
- Viera, A., Pérez, A., y Paredes, M. (2008). La Pedagogía Crítica y las competencias de emprendedurismo en estudiantes universitarios. (Spanish). [Article]. *Pensamiento & Gestión*(24), 43-62.
- Wachsen, E., y Blind, K. (2016). More labour market flexibility for more innovation? Evidence from employer–employee linked micro data. *Research Policy*, 45(5), 941-950.
- Wakkee, I., Elfring, T., y Monaghan, S. (2010). Creating entrepreneurial employees in traditional service sectors. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 6(1), 1-21.
- Wayne, J. H., y Casper, W. J. (2012). Why does firm reputation in human resource policies influence college students? The mechanisms underlying job pursuit intentions. *Human Resource Management*, 51(1), 121-142.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Wernerfelt, B. (1995). The resource-based view of the firm: Ten years after. *Strategic Management Journal*, 16(3), 171-174.
- Wiklund, J., y Shepherd, D. (2003). Aspiring for, and Achieving Growth: The Moderating Role of Resources and Opportunities\*. *Journal of management studies*, 40(8), 1919-1941.
- Winter, S. G. (1995). *Four Rs of profitability: rents, resources, routines and replication*. Boston, USA: Reginald H. Jones Center, Wharton School, University of Pennsylvania.

- Woodruffe, C. (1993). What is meant by a competency? *Leadership & organization development journal*, 14(1), 29-36.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., y Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701-721.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.
- Zou, H., Chen, X., y Ghauri, P. (2010). Antecedents and consequences of new venture growth strategy: An empirical study in China. *Asia Pacific Journal of Management*, 27(3), 393-421.

## ANEXOS

Tabla 21. Estadísticos descriptivos de los Factores Externos e Internos

Factores internos				Factores externos			
Variable	Categorías	Frec.	%	Variable	Categorías	Frec.	%
<b>Características del Emprendedor</b>				<b>Percepción del entorno</b>			
VI2_Sexo: Sexo del emprendedor	0 Hombre	1009	65%	VI11_Carrera: Emprendimiento como carrera	0 No	450	29%
	1 Mujer	554	35%		1 Sí	970	62%
VI3_Estudios	1 Bajo	757	48%		Subtotal	1420	91%
	2 Medio	279	18%		Perdidos	143	9%
	3 Alto	461	29%	VI12_Compетенencia: Cantidad de competidores	1 No hay	126	8%
	Subtotal	1497	96%		2 Pocos	506	32%
	Perdidos	66	4%		3 Muchos	841	54%
VI4_Ingresos: Nivel de ingresos	1 33% inferior	235	15%		Subtotal	1473	94%
	2 33% intermedio	649	42%		Perdidos	90	6%
	3 33% superior	484	31%	<b>Oportunidades empresariales</b>			
	Subtotal	1368	88%	VI13_Oportunidades: Oportunidades empresariales	0 No	527	34%
Perdidos	195	12%	1 Sí		814	52%	
VI5_Experiencia: Experiencia empresarial	0 No	776	50%		Subtotal	1341	86%
	1 Sí	780	50%		Perdidos	222	14%
	Subtotal	1556	100%				
	Perdidos	7	0%				
<b>Características de la empresa</b>							
VI6_Tamaño: Número de empleados que tiene la empresa	1 No tiene	431	28%				
	2 1 a 5 empleados	659	42%				
	3 6 a 19 empleados	228	15%				
	4 20 empleados o más	61	4%				
	Subtotal	1379	88%				
VI7_Industria: Sector industrial al que pertenece la empresa	Perdidos	184	12%				
	1 Extracción	91	6%				
	2 Transformación	377	24%				
	3 Servicios	294	19%				
	4 Orientación al mercado	622	40%				
VI8_Antigüedad: Edad de la empresa	Subtotal	1384	89%				
	Perdidos	179	11%				
	1 Nueva	1041	67%				
	2 Reciente creación	522	33%				

Fuente: Elaboración propia a partir de la información del GEM 2008.

Tabla 22. Lista casos excluidos de la Variable Dependiente Empleo (Cap. 2) por considerarse fuera de rango (outliers).

**Diagnósticos por casos<sup>a</sup>**

Número del caso	Residuo estándar	VD1EMPLEO	Valor pronosticado	Residuo
100	3.614	28	7.47	20.527
144	3.652	24	3.25	20.746
213	3.449	20	.41	19.594
241	4.872	35	7.33	27.675
287	3.186	25	6.90	18.096
289	6.507	50	13.04	36.964
349	7.821	48	3.57	44.425
351	3.505	25	5.09	19.908
376	3.403	25	5.67	19.332
395	3.363	30	10.90	19.101
405	5.727	41	8.47	32.529
411	3.325	28	9.11	18.887
517	3.087	20	2.47	17.534
608	3.912	30	7.78	22.224
693	3.088	25	7.46	17.544
940	6.243	43	7.54	35.463
1194	3.531	25	4.95	20.055
1523	3.168	20	2.00	17.997
1551	7.017	45	5.14	39.858

a. Variable dependiente: VD1EMPLEO

Fuente: Elaboración propia a partir de la información del GEM 2008.

Tabla 23. Lista casos excluidos de la Variable Dependiente Empleo (Cap. 2) por considerarse fuera de rango (outliers #2).

**Diagnósticos por casos<sup>a</sup>**

Número del caso	Residuo estándar	VD1EMPLEO	Valor pronosticado	Residuo
97	4.250	22	5.60	16.399
178	3.320	18	5.19	12.812
228	3.637	17	2.96	14.035
348	3.320	20	7.19	12.812
369	4.412	23	5.97	17.025
392	3.784	20	5.40	14.600
479	4.472	24	6.74	17.258
484	3.860	25	10.10	14.897
565	3.302	16	3.26	12.742
737	3.636	20	5.97	14.032
1074	3.122	18	5.95	12.048
1195	3.490	18	4.53	13.469
1199	3.076	15	3.13	11.871
1273	3.041	16	4.27	11.734
1279	3.034	13	1.29	11.707
1385	3.569	24	10.23	13.773
1401	4.475	20	2.73	17.267
1469	3.286	18	5.32	12.679
1549	3.114	17	4.98	12.016
1552	3.470	20	6.61	13.391

a. Variable dependiente: VD1EMPLEO

Fuente: Elaboración propia a partir de la información del GEM 2008.

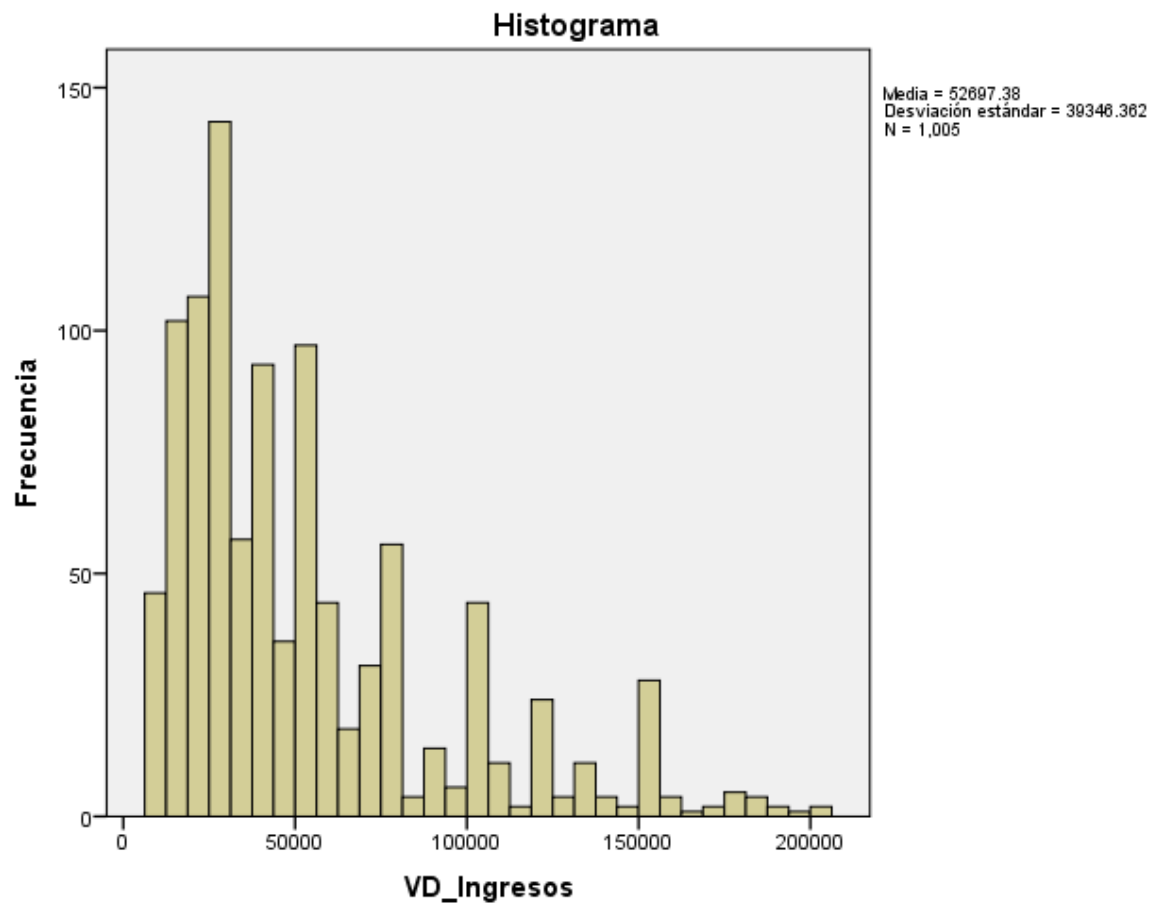
Tabla 24. Coeficientes de ANOVA para la construcción de regresión jerárquica (Cap. 2).

Modelo		Coeficientes <sup>a</sup>				Estadísticas de colinealidad		
		Coeficientes no estandarizados		Coefficientes estandarizados	t	Sig.	Tolerancia	VIF
		B	Error estándar	Beta				
1	(Constante)	4.653	.983		4.735	.000		
	V11_Edad	-.041	.019	-.074	-2.107	.035	.987	1.013
	V12_Sexo	-1.170	.465	-.089	-2.513	.012	.972	1.029
	V13.1_Est_Medio	-.832	.600	-.052	-1.387	.166	.873	1.145
	V13.2_Est_Alto	.358	.510	.026	.702	.483	.862	1.160
	V14.1_Ing_Intermedios	.181	.674	.014	.268	.789	.422	2.369
	V14.1_Ing_Superior	1.402	.695	.107	2.018	.044	.438	2.285
	V15_Experiencia	1.585	.450	.127	3.526	.000	.951	1.052
2	(Constante)	2.401	1.013		2.370	.018		
	V11_Edad	-.027	.018	-.049	-1.512	.131	.962	1.040
	V12_Sexo	-1.069	.428	-.082	-2.499	.013	.960	1.042
	V13.1_Est_Medio	-.757	.552	-.047	-1.370	.171	.859	1.164
	V13.2_Est_Alto	.216	.472	.016	.457	.648	.842	1.188
	V14.1_Ing_Intermedios	.414	.622	.033	.666	.506	.413	2.421
	V14.1_Ing_Superior	1.171	.640	.089	1.829	.068	.430	2.327
	V15_Experiencia	1.757	.418	.140	4.206	.000	.918	1.089
	V16.1_Tam_1a5	1.022	.470	.082	2.173	.030	.724	1.382
	V16.2_Tam_6a19	4.656	.632	.276	7.371	.000	.728	1.374
	V16.3_Tam_20omas	12.174	1.394	.292	8.731	.000	.916	1.092
	V17.1_Extraccion	-.741	.813	-.031	-.912	.362	.911	1.097
	V17.2_Transformación	.077	.497	.005	.155	.877	.823	1.214
	V17.3_Servicios	1.119	.531	.074	2.106	.036	.829	1.206
	V18_Antigüedad	-.870	.432	-.065	-2.014	.044	.981	1.020
	V19_CapInI	2.572E-07	.000	.168	5.140	.000	.953	1.049
	V110_PropyGer	.062	.078	.026	.794	.428	.947	1.056
3	(Constante)	2.788	1.242		2.245	.025		
	V11_Edad	-.028	.018	-.050	-1.550	.122	.960	1.042
	V12_Sexo	-1.091	.426	-.083	-2.559	.011	.959	1.043
	V13.1_Est_Medio	-.694	.551	-.043	-1.259	.208	.855	1.169
	V13.2_Est_Alto	.178	.471	.013	.377	.706	.838	1.193
	V14.1_Ing_Intermedios	.557	.623	.045	.894	.371	.409	2.447
	V14.1_Ing_Superior	1.297	.641	.099	2.025	.043	.426	2.348
	V15_Experiencia	1.762	.416	.141	4.231	.000	.917	1.090
	V16.1_Tam_1a5	.925	.470	.074	1.970	.049	.720	1.389
	V16.2_Tam_6a19	4.486	.632	.266	7.098	.000	.721	1.386
	V16.3_Tam_20omas	12.072	1.389	.289	8.689	.000	.915	1.093
	V17.1_Extraccion	-.745	.810	-.031	-.920	.358	.910	1.098
	V17.2_Transformación	.153	.496	.011	.309	.757	.820	1.219
	V17.3_Servicios	1.135	.532	.075	2.132	.033	.820	1.220
	V18_Antigüedad	-.810	.432	-.061	-1.878	.061	.975	1.026
	V19_CapInI	2.481E-07	.000	.162	4.955	.000	.945	1.059
	V110_PropyGer	.063	.078	.026	.805	.421	.946	1.057
	V111_Carrera	.826	.431	.062	1.915	.056	.967	1.034
	V112.1_Competencia Poca	-.653	.744	-.049	-.878	.380	.324	3.083
	V112.2_Competencia Alta	-1.368	.709	-.108	-1.931	.054	.324	3.091
4	(Constante)	2.327	1.260		1.846	.065		
	V11_Edad	-.026	.018	-.048	-1.476	.140	.959	1.043
	V12_Sexo	-1.040	.426	-.079	-2.440	.015	.956	1.046
	V13.1_Est_Medio	-.688	.550	-.043	-1.251	.211	.855	1.169
	V13.2_Est_Alto	.192	.470	.014	.409	.682	.838	1.193
	V14.1_Ing_Intermedios	.542	.622	.043	.872	.383	.409	2.448
	V14.1_Ing_Superior	1.266	.640	.096	1.978	.048	.426	2.349
	V15_Experiencia	1.758	.416	.140	4.228	.000	.917	1.091
	V16.1_Tam_1a5	.933	.469	.075	1.990	.047	.720	1.389
	V16.2_Tam_6a19	4.520	.631	.268	7.164	.000	.721	1.387
	V16.3_Tam_20omas	12.218	1.389	.293	8.800	.000	.912	1.096
	V17.1_Extraccion	-.781	.809	-.032	-.966	.335	.910	1.099
	V17.2_Transformación	.136	.495	.010	.274	.784	.820	1.220
	V17.3_Servicios	1.089	.532	.072	2.048	.041	.818	1.222
	V18_Antigüedad	-.861	.431	-.064	-1.995	.046	.972	1.029
	V19_CapInI	2.435E-07	.000	.159	4.868	.000	.943	1.061
	V110_PropyGer	.056	.078	.024	.722	.471	.945	1.059
	V111_Carrera	.734	.433	.055	1.696	.090	.956	1.046
	V112.1_Competencia Poca	-.621	.742	-.047	-.836	.403	.324	3.084
	V112.2_Competencia Alta	-1.341	.707	-.106	-1.896	.058	.323	3.092
	V113_Oportunidades	.829	.412	.065	2.010	.045	.969	1.032

a. Variable dependiente: VD1EMPLEO

Fuente: Elaboración propia a partir de la información del GEM 2008.

Tabla 25. Histograma de selección de la muestra (Cap. 4)



Fuente: Elaboración propia a partir de la información del Estudio de Trayectoria 2013.

Tabla 26. Matriz de correlaciones antes de reducción de dimensiones (Cap. 4).

Correlaciones							
	VD_Ingresos	I-Liderazgo	N-Liderazgo	I-Comunicación	N-Comunicación	I-Confianza en sí mismo	N-Confianza en sí mismo
VD_Ingresos	1						
I-Liderazgo	.029	1					
N-Liderazgo	-.116**	.266**	1				
I-Comunicación	-.047	.476**	.121**	1			
N-Comunicación	-.107**	.203**	.449**	.274**	1		
I-Confianza en sí mismo	.028	.590**	.177**	.528**	.213**	1	
N-Confianza en sí mismo	-.116**	.138**	.560**	.062*	.400**	.227**	1

Fuente: Elaboración propia a partir de la información del Estudio de Trayectoria 2013.

Tabla 27. Comprobación de la viabilidad de reducción de dimensiones (Cap. 4).

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		.679
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	2096.31
	gl	15
	Sig.	0.000

Fuente: Elaboración propia a partir de la información del Estudio de Trayectoria 2013.



Tabla 28. Varianza explicada para determinar los factores (Cap. 4).

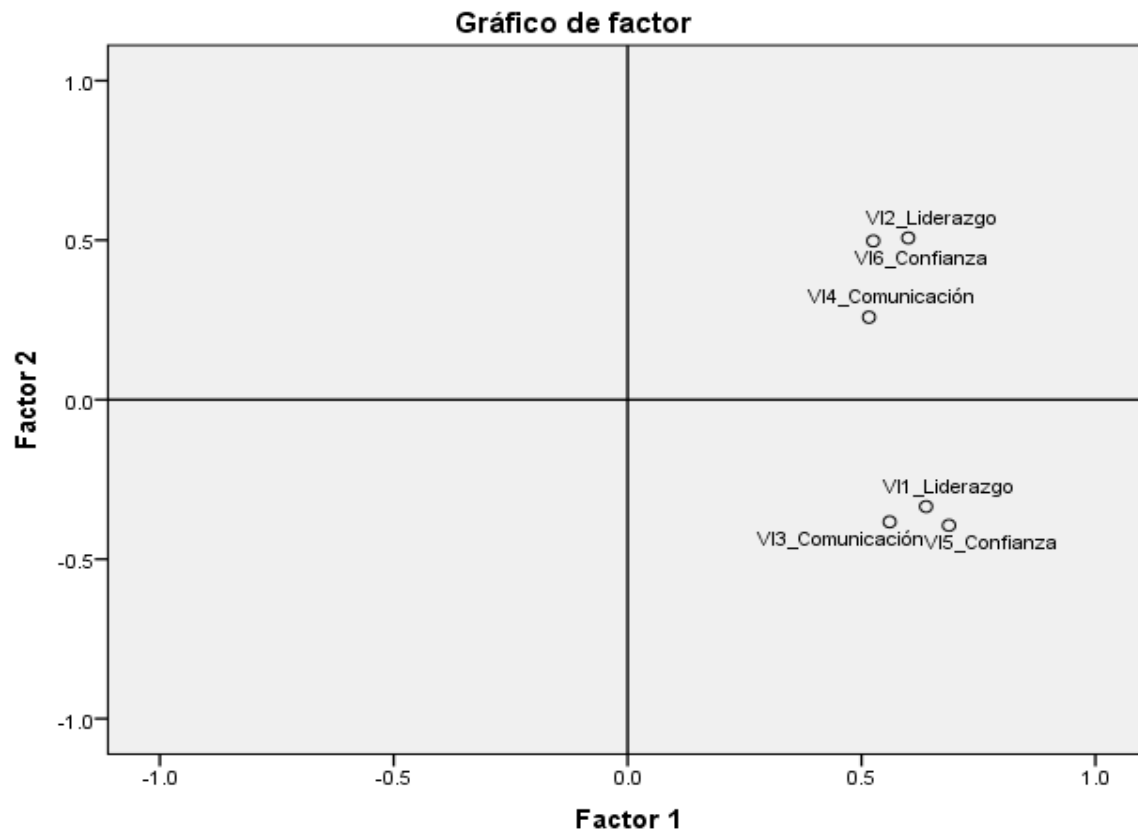
**Varianza total explicada**

Factor	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	2.571	42.846	42.846	2.095	34.910	34.910
2	1.452	24.195	67.042	.986	16.440	51.350
3	.690	11.500	78.542			
4	.519	8.650	87.192			
5	.443	7.383	94.575			
6	.326	5.425	100.000			

Método de extracción: factorización de eje principal.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información del Estudio de Trayectoria 2013.

Figura 8. Representación de variables resultado del análisis factorial de las variables independientes



Fuente: Elaboración propia a partir de la información del Estudio de Trayectoria 2013.

## ANEXOS 2

**ENCUESTA DEL ESTUDIO DE TRAYECTORIA PROFESIONAL**  
A los 5, 10, 15, 20 y 25 años de graduados  
EDICIÓN 2013

Nómina  Fecha y hora de aplicación

Folio  Género  Masculino  Femenino

Teléfono

**“Las preguntas que le haré a continuación no están relacionadas con ninguna oferta o propuesta laboral, son únicamente para obtener indicadores que apoyen los procesos de mejora continua del Instituto.”**

**P1** 1.- Por favor seleccione la opción que mejor describa su **situación actual**:

a) Es socio o dueño de una empresa



**P1.a.1** 1.a.1.- ¿De cuántas empresas y/o negocios es actualmente socio o dueño?

Empresas/Negocios

No respuesta

**P1.a.2** 1.a.2.- ¿Aproximadamente cuántos empleados tienen sus empresas y/o negocios?

Empleados

No respuesta

**P1.a.3** 1.a.3.- ¿Su empresa recibió apoyo del Programa Emprendedor o de la incubadora de empresas del Tecnológico de Monterrey?

Sí

No

No respuesta

b) Es empleado remunerado



En su empleo actual,

**P1.b.1** 1.b.1.- ¿Trabaja de **tiempo completo** o **tiempo parcial**?

Tiempo completo

2 Tiempo parcial

**P1.b.2** 1.b.2.- ¿Ocupa un cargo directivo? (el egresado es director general, director de división, área o departamento, subdirector, gerente)

1 Sí

2 No

NR No respuesta

3 c) Es profesionista independiente

4 d) No tiene un empleo remunerado y busca empleo

1.d.1.- Tiempo que ha permanecido sin empleo:

\_\_\_#\_\_\_ Meses

NR No respuesta

1.d.2.- Mencione por favor si tiene una actividad adicional a la búsqueda de empleo:

1 Viajar

NR No respuesta

2 Estudiar

3 Administrar su hogar

4 Actividades filantrópicas o de ayuda comunitaria no remuneradas

5 Realiza un proceso migratorio en el extranjero

*Inició un proceso migratorio en el extranjero con fines de residencia permanente o temporal en ese país con fines laborales, académicos o personales.*

6 Otras actividades. Por favor especifique: TAL CUAL

5 e) No tiene un empleo remunerado y no busca empleo

↳ **P1.e.1** 1.e.1.- No tiene un empleo remunerado y no busca empleo porque se dedica principalmente a:  
(El egresado puede seleccionar una de las siguientes opciones)

1 Viajar

NR No respuesta

2 Estudiar

3 Administrar su hogar

4 Actividades filantrópicas o de ayuda comunitaria no remuneradas

5 Está en proceso de incubación de una empresa

6 Está retirado

**P2** 2.- ¿Realiza o ha realizado estudios de posgrado?

(El egresado realiza o ha realizado estudios de maestría, doctorado y/o especialidad)

1 Sí

2 No

NR No respuesta

↳ **Si la respuesta es Sí a la pregunta 2, preguntar 2.1; de otro modo, pasar a la pregunta 3.**

¿Cuáles estudios ha realizado?

**P2.1** 2.1.- Posgrado:

1 Maestría

NR No respuesta

2 Doctorado

3 Especialidad

**P2.1.a** 2.1.a.- ¿Obtuvo el grado?

1 Sí → Año de graduación: P2.1 Año

2 Continúa estudiando

3 No

**P2.1.b** 2.1.b.- País donde realiza/realizó el posgrado:

1 México → Estado: tal cual P2.1 Estado / País

2 Extranjero → País: tal cual P2.1 Estado / País

**P2.1.c** 2.1.c.- Universidad / Institución: tal cual

**P2.1.d** 2.1.d.- Programa académico que cursa/cursó: tal cual

**P2.2** 2.2.- Posgrado:

1 Maestría

NA No aplica

2 Doctorado

NR No respuesta

3 Especialidad

**P2.2.a** 2.2.a.- ¿Obtuvo el grado?

1 Sí → Año de graduación: P2.2 Año

2 Continúa estudiando

3 No

**P2.2.b** 2.2.b.- País donde realiza/realizó el posgrado:

1 México → Estado: tal cual P2.2 Estado / País

2 Extranjero → País: tal cual P2.2 Estado / País

**P2.2.c** 2.2.c.- Universidad / Institución: tal cual

**P2.2.d** 2.2.d.- Programa académico que cursa/cursó: tal cual

**P2.3** 2.3.- Posgrado:

1 Maestría

NA No aplica

2 Doctorado

NR No respuesta

3 Especialidad

**P2.3.a** 2.3.a.- ¿Obtuvo el grado?

1 Sí → Año de graduación: P2.3 Año

2 Continúa estudiando

3 No

**P2.3.b** 2.3.b.- País donde realiza/realizó el posgrado:

1 **México** → Estado: tal cual P2.3 Estado / País

2 **Extranjero** → País: tal cual P2.3 Estado / País

**P2.3.c** 2.3.c.- Universidad / Institución: tal cual

**P2.3.d** 2.3.d.- Programa académico que cursa/cursó: tal cual

**P3** 3.- Respecto a **certificaciones profesionales**, durante los **últimos cinco años** ¿obtuvo al menos una **certificación profesional** relacionada con su **disciplina / área de especialidad u ocupación actual**?

*Nota importante:* El egresado **completó** la certificación profesional relacionada con su disciplina / área de especialidad u ocupación actual en un plazo **no mayor** a cinco años, es decir, **no aplican certificaciones parciales o mayores a cinco años de antigüedad**

1 Sí                       2 No                       NR No respuesta

**P4** 4.- En cuanto a su participación en **congresos y cursos de actualización continua**, por favor indique:  
(Esta pregunta se aplica sólo a egresados a los 5 años de graduados)


Durante los **últimos cinco años**:


**P4.1** 4.1.- ¿Cuántos congresos y/o cursos, **relacionados con su disciplina**, ha tomado para su desarrollo profesional?

1 Cuatro o más                       NR No respuesta  
 2 De dos a tres  
 3 Uno  
 4 No he participado en congresos o cursos

**P4.2** 4.2.- ¿Cuántos congresos y/o cursos, **en áreas diferentes a su disciplina**, ha tomado para su desarrollo profesional?

1 Cuatro o más                       NR No respuesta  
 2 De dos a tres  
 3 Uno  
 4 No he participado en congresos o cursos

 Si el egresado **No tiene un empleo remunerado y busca empleo** o bien, **No tiene un empleo remunerado y no busca empleo** pasar a la **pregunta 14** de la **SECCIÓN III. TRAYECTORIA PROFESIONAL**.

 Esta sección se aplica sólo a aquéllos que respondieron ser **socio o dueño de una empresa, empleado remunerado** o **profesionista independiente**, en la **pregunta 1**.

**P5** 5.- La organización en donde **labora actualmente**, se ubica en el sector:

1 a) Sector Privado

**P5.a.1** 5.a.1.- **Giro de la empresa**. Por favor, seleccione la opción que corresponda:

1 Servicio

*Todas las empresas proveedoras de bienes intangibles (tecnología de información, consultoría, servicios financieros y de seguros, transporte y logística, entretenimiento,*

entre otras).

2 Industria

Todas las industrias manufactureras y de transformación.



**P5.a.1.1** 5.a.1.1 ¿En qué clase de industria?:

- 1 Alimentos/Bebidas
- 2 Biotecnología
- 3 Farmacéutica
- 4 Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, suministro de agua y gas
- 5 Manufacturera
- 6 Minera
- 7 Petrolera / Petroquímica
- 8 Química
- Otra (especifique): tal cual

3 Comercio

*Todas las actividades relacionadas con la distribución de bienes terminados entre productores y consumidores a cualquier nivel (mayoreo, menudeo, etc.).*

4 Educación

*Todas las instituciones que ofrecen servicios de educación en cualquier nivel.*



**P5.a.1.2** 5.a.1.2 ¿En qué área?

**P5.a.1.2\_1**  1 Administrativa

**P5.a.1.2\_2**  1 Docente

5 Construcción

*Todas las empresas dedicadas a la construcción.*

6 Agricultura

*Todas las actividades relacionadas directamente con la agricultura, caza, pesca, crianza de ganado y animales de granja, silvicultura, etc., así como extracción de minerales (minería en general).*

7 Otro: (especifique) **P5.a.1\_Otro** tal cual

**NR** No respuesta

2 b) Sector Público

**P5.b** 5.b.1.- ¿Qué **tipo de empleo** desempeña en el Sector Público?

1 Puesto de elección popular. *(El egresado fue electo para ocupar un cargo público)*

2 Puesto designado. *(El egresado fue invitado para ocupar un cargo público)*

3 Institución educativa



**P5.b.1.1** 5.b.1.1 ¿En qué área?

**P5.b.1.1\_1**  1 Administrativa

**P5.b.1.1\_2**  1 Docente

NR No respuesta

**P5.b.2** 5.b.2.- ¿En qué **nivel de gobierno** desempeña su puesto en el sector público?

1 Municipal

2 Estatal

3 Federal

NR No respuesta

3 c) Sector Social (*Organización de la Sociedad Civil, Asociación Filantrópica, etc.*)

NR d) No Respuesta

**P6** 6.- ¿Cuál es el tamaño de la organización/empresa en donde **labora actualmente** o bien, de la que es **socio o dueño**?

1 Micro (*De 0 a 10 empleados*)

NR No respuesta

2 Pequeña (*De 11 a 50 empleados*)

3 Mediana (*De 51 a 100 empleados*)

4 Grande (*Más de 100 empleados*)

**P7** 7.- ¿Cómo clasificaría primordialmente el **alcance de las actividades** que desempeña en la organización?

1 Local

NR No respuesta

2 Nacional

3 Multinacional

**P8\_Años** 8.- Aproximadamente, ¿cuánto tiempo ha permanecido en **la empresa en la que labora actualmente** o bien, cuánto tiempo ha **sido socio o dueño de su empresa**?

\_\_\_ # \_\_\_ Años \_\_\_ # \_\_\_ Meses

NR No respuesta

**P9** 9.- Nombre de la organización **en la que labora** o bien, de la empresa que es **socio o dueño**?

\_\_\_ **tal cual** \_\_\_\_\_

**P10** 10.- ¿En qué Ciudad, Estado y País está ubicado **su lugar de trabajo / su empresa**?

**P10\_Ciudad** Ciudad: \_\_\_ **tal cual** \_\_\_\_\_

NR No respuesta

**P10\_Estado** Estado: \_\_\_ **tal cual** \_\_\_\_\_

**P10\_País** País: \_\_\_ **tal cual** \_\_\_\_\_

**P11 (Monto en pesos mexicanos)** 11.- ¿Cuál es el monto de su **ingreso personal mensual** antes de impuestos y sin considerar prestaciones?

**Notas** *Ingreso en pesos mexicanos antes de impuestos.*

*En caso de que tenga varias fuentes de ingreso, sume el total de los mismos.*

*En caso de que el ingreso sea un monto variable, como en el caso de las comisiones, solicitar un estimado mensual de los ingresos percibidos antes de impuestos.*

*En caso de que el egresado sea socio o dueño de una empresa; solicitar el ingreso personal, no las ventas o*



ganancias.

\$  (monto) \_\_\_\_\_ tipo de moneda (Ej. Dólares)  No  
respuesta

**P12.12.**- En su ocupación actual, ¿dirige equipos de trabajo?  
(Esta pregunta se aplica sólo a egresados a los 5 años de graduados)

1 Sí  2 No  NR No respuesta

↳ Si contestó Sí a la pregunta 12, preguntar 12.1; de otro modo, preguntar 12.2

**P12.1** 12.1.- Los equipos de trabajo que dirige son:  
(El egresado puede seleccionar una o varias opciones)

- P12.1\_1**  1 De su disciplina / área académica o profesión  
**P12.1\_2**  1 Multidisciplinarios  
**P12.1\_3**  1 Multiculturales  
**P12.1\_4**  1 Internacionales  
**P12.1\_NR**  NR No respuesta

**P13** 13.- ¿Con qué frecuencia aplica en su ocupación actual, los **conocimientos o herramientas tecnológicas específicas** de su carrera/disciplina?

- 1 a) La mayor parte del tiempo  NR No respuesta  
 2 b) Regularmente  
 3 c) Rara vez  
 4 d) Nunca

---

### SECCIÓN III. TRAYECTORIA PROFESIONAL

👉 Las preguntas **14 a 20** de la **sección III Trayectoria Profesional**, se aplican a todos los egresados por igual.

**P14** 14.- ¿En cuántas empresas u organizaciones ha trabajado de tiempo completo desde que se graduó, incluyendo los negocios propios?

Empresas/Organizaciones  NR No respuesta

**P15** 15.-¿Ha trabajado en el extranjero?

1 Sí  2 No  NR No respuesta

↳ Si el egresado contestó Sí a la pregunta 15, preguntar 15.1; de otro modo, pasar a la pregunta 16.

**P15.1** 15.1.- ¿Cuánto tiempo ha trabajado en el extranjero?

- 1 Menos de 1 año  NR No respuesta  
 2 De 1 año a menos de 5 años  
 3 Más de 5 años



En el siguiente bloque de preguntas (preguntas 16 a 20), indique por favor cuales de las siguientes opciones aplican en su caso. (El egresado puede seleccionar una o varias opciones).  
(Estas preguntas se aplican sólo a egresados a los 5 años de graduados)

**P16** 16.- Participa o ha participado como autor o coautor en la publicación de:

- |              | Sí                         | No                         |   |
|--------------|----------------------------|----------------------------|---|
| <b>P16_1</b> | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | Libros <input type="checkbox"/> NR No respuesta |
| <b>P16_2</b> | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | Artículos en revistas no arbitradas             |
| <b>P16_3</b> | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | Artículos en revistas arbitradas                |
| <b>P16_4</b> | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | Ponencias en congresos arbitrados               |
| <b>P16_5</b> | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | Patentes  |

**P17** 17.- Participa o ha participado como:

- |              | Sí                         | No                         |   |
|--------------|----------------------------|----------------------------|---|
| <b>P17_1</b> | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | Docente (nivel superior) <input type="checkbox"/> NR No respuesta         |
| <b>P17_2</b> | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | Expositor en congresos  |
| <b>P17_3</b> | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | Miembro de organismos colegiados (organismo profesional, IMEF, FMA, etc.) |
| <b>P17_4</b> | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | Miembro del Sistema Nacional de Investigadores (SNI)                      |

**P18** 18.- A partir de su graduación,

- |              | Sí                         | No                         |  |
|--------------|----------------------------|----------------------------|--|
| <b>P18_1</b> | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | Ha recibido premios o reconocimientos en su área de especialidad o disciplina <input type="checkbox"/> NR No respuesta |
| <b>P18_2</b> | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | Ha recibido premios o reconocimientos a su trayectoria profesional   |
| <b>P18_3</b> | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | Ha contribuido a que una empresa obtenga un reconocimiento de socialmente responsable o equivalente                    |

**P19** 19.- Durante los últimos cinco años,

- |              | Sí                         | No                         |   |
|--------------|----------------------------|----------------------------|---|
| <b>P19_1</b> | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | Ha duplicado sus ingresos económicos <input type="checkbox"/> No respuesta  |
| <b>P19_2</b> | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | Ha realizado actividades de investigación que han permitido crear o mejorar modelos, productos, servicios, procesos y/o tecnologías en su área de especialidad o disciplina |
| <b>P19_3</b> | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | Ha realizado estudios o análisis relacionados con su área de especialidad o disciplina enfocados a la mejora continua de una organización                                   |

**P19\_4**  1  2 Ha diseñado o implementado innovaciones en procesos, modelos, productos y/o servicios para mejorar la rentabilidad en una o varias empresas.

**P20** 20.- ¿Ha obtenido ascensos o promociones laborales durante los últimos cinco años?

1 Sí  2 No  NR No respuesta

↳ **Si contestó Sí a la pregunta 20, preguntar 20.1; de otro modo pasar a la pregunta 21.**

**P20.1** 20.1.- ¿Cuántos ascensos o promociones laborales ha obtenido?

\_\_\_\_\_ # \_\_\_\_\_ ascensos o promociones laborales

☞ **La pregunta 21 es para todos los egresados EXCEPTO quienes respondieron en la pregunta 1 la opción a)**

**Socio o dueño de una empresa.**

**P21** 21.-. ¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor su participación en la creación de empresas?:

- 1 a) Actualmente es socio y/o dueño de una o varias empresas  NR No respuesta  
 2 b) Ha sido socio y/o dueño pero ya no es  
 3 c) No ha sido socio y/o dueño de ninguna empresa

↳ Si respondió la opción a), preguntar 21.1, 21.2 y 21.3; si respondió b), preguntar solamente 21.3; de otro modo pasar a la pregunta 22.

↳ **P21.1** 21.1.- ¿De cuántas empresas y/o negocios es actualmente socio o dueño?

# Empresas/Negocios  NR No respuesta

**P21.2** 21.2.- ¿Aproximadamente cuántos empleados tienen sus empresas y/o negocios?

# Empleados  NR No respuesta

**P21.3** 21.3.- ¿Su empresa recibió apoyo del Programa Emprendedor o de la incubadora de empresas del Tecnológico de Monterrey?

1 Sí  2 No  NR No respuesta

☞ **La pregunta 22 es para todos los egresados EXCEPTO quienes actualmente trabajan en el Sector Público.**

**P22** 22.- ¿Ha trabajado en el Sector Público?

1 Sí  2 No  NR No respuesta

↳ **Si contestó Sí a la pregunta 22, preguntar 22.1 y 22.2; de otro modo, pasar a la pregunta 23 de la Sección IV.**

**P22.1** 22.1.-¿Qué **tipo de empleo** desempeñó en el Sector Público? (El egresado puede seleccionar una o varias opciones)

**P22.1\_1**  1 Puesto de elección popular. (El egresado fue electo para ocupar un cargo público)

**P22.1\_2**  1 Puesto designado. (El egresado fue invitado para ocupar un cargo público)

- P22.1\_3**  1 Institución educativa
- ↳ **P22.1.a** 22.1.a ¿En qué área?
- P22.1.a\_1**  1 Administrativa
- P22.1.a\_2**  1 Docente

**P22.1\_NR**  NR No respuesta

**P22.2** 22.2.- ¿En qué **nivel de gobierno** se desempeñó? (El egresado puede seleccionar una o varias opciones)

- P22.2\_1**  1 Municipal
- P22.2\_2**  2 Estatal
- P22.2\_3**  3 Federal
- P22.2\_NR**  NR No respuesta

#### SECCIÓN IV. CONCIENCIA CIUDADANA

Las preguntas **23 a 29** de la **sección IV Conciencia Ciudadana**, se aplican a todos los egresados por igual.

<b><u>En el siguiente bloque de preguntas; utilice por favor, la siguiente escala:</u></b>				
	<b>Me describe totalmente</b>			<b>No me describe totalmente</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>P23</b> 23.- En las decisiones que Usted toma en la vida cotidiana: (Esta pregunta se aplica sólo a egresados a los 5 años de graduados)				
<b>P23_1</b> a) Escucha o solicita los argumentos de todos los involucrados	1	2	3	4
<b>P23_2</b> b) Reflexiona si sus decisiones serán tan válidas o justificables en el futuro como parecen serlo hoy	1	2	3	4
<b>P23_3</b> c) Analiza las consecuencias que pueden tener sus decisiones para su propia persona	1	2	3	4
<b>P23_4</b> d) Analiza las consecuencias que pueden tener sus decisiones para otras personas	1	2	3	4
<b>P23_5</b> e) Analiza las consecuencias que pueden tener sus decisiones para el medio ambiente	1	2	3	4
<b>P23_6</b> f) Fundamenta sus decisiones con base en el código de ética de la organización donde labora o donde ha laborado.	1	2	3	4

**P24** 24. ¿Qué tanto le ayudaron las experiencias vividas y la formación recibida en el Tecnológico de Monterrey, para la toma de decisiones en la vida cotidiana?

<b>Nula ayuda</b>			<b>Gran ayuda</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>

**P25** 25.- En el área de **impacto ambiental**, se ha mantenido actualizado a través de: (El egresado puede seleccionar una o varias opciones)

1 **P25\_1** Cursos de educación continua

NR **P25\_NR** No respuesta

**1** **P25\_2** Programas de posgrado en medio ambiente o áreas relacionadas

**1** **P25\_3** Consulta periódica de normas y reglamentos en materia ambiental

**1** **P25\_4** Asistencia a congresos o seminarios en materia ambiental

**1** **P25\_5** No ha tomado alguna actualización en esta área

**P26** 26.- ¿Con qué frecuencia ve y/o escucha noticieros en televisión, radio, internet, etc.?

**1** Diariamente

**NR** No respuesta

**2** 2 ó 3 veces por semana

**3** 1 vez por semana

**4** Rara vez

**P27** 27.- ¿Con qué frecuencia lee o consulta periódicos y/o revistas (impresos o electrónicos) sobre temas sociopolíticos y económicos?:

**1** Diariamente

**NR** No respuesta

**2** 2 ó 3 veces por semana

**3** 1 vez por semana

**4** Rara vez

**P28** 28.- Durante los últimos cinco años, ¿cómo ha participado en organizaciones y/o actividades de filantropía y apoyo al desarrollo de la comunidad?

**1** **P28\_1** Como dirigente

**1** **P28\_6** No respuesta

**1** **P28\_2** Como promotor

**1** **P28\_3** Como voluntario

**1** **P28\_4** Como donante

**1** **P28\_5** De ninguna manera

**P29** 29.- En cuanto a su participación en Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) u Organizaciones No Gubernamentales (ONG), ¿cuál de las siguientes opciones describe mejor su situación?:

**1** a) Pertenece actualmente a una OSC u ONG

**NR** No respuesta

**2** b) Ha pertenecido pero actualmente ya no pertenece a una OSC u ONG

**3** c) Nunca ha pertenecido a una OSC u ONG

↳ **Si el egresado respondió a) o b) a la pregunta 30, preguntar 30.1 y 30.2; de otro modo pasar a la pregunta 31 en la Sección V.**

**P29.1** 29.1.- ¿Ha sido fundador de alguna OSC u ONG?

**1** Sí

**2** No

**NR** No respuesta

**P29.2** 29.2.- ¿Ha formado parte de la mesa directiva de alguna OSC u ONG?

**1** Sí

**2** No

**NR** No respuesta



Las preguntas **31 a 33** de la **sección V Opinión sobre la preparación recibida**, se aplican a todos los egresados por igual.

**P30** 30.-De acuerdo con su experiencia profesional, ¿cómo considera Usted la preparación académica que recibió en el Tecnológico de Monterrey en comparación con la preparación de egresados de otras universidades? **Indique la opción que mejor describa su opinión:**

- 1** Estuvo mejor preparado  **NR** No respuesta  
 **2** Estuvo igualmente preparado  
 **3** Estuvo menos preparado

**P31** 31.-Califique en una escala del 1 al 5, donde **5** es **“Muy buena”** y **1** **“Deficiente”**, la formación que recibió del Tecnológico de Monterrey:

- 5** → **“Muy buena”**  **NR** No respuesta  
 **4**  
 **3**  
 **2**  
 **1** → **“Deficiente”**

**P32** 32.- ¿Recomendaría al Instituto para cursar la carrera profesional a un amigo o familiar suyo?

Ciertamente sí	Probablemente sí	Indeciso	Probablemente no	Ciertamente no
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

En caso de que la respuesta a la **pregunta 32** sea diferente a 1, se preguntará **32.1**; de otro modo pasar a la **pregunta 33**.



**P32.1** P32.1.- ¿Me podría decir qué tendría que hacer el Tecnológico de Monterrey para que su nivel de recomendación fuera 1?

Tal cual

**P33** 33.- ¿Usted se considera un líder en su ámbito profesional o personal?

(Liderazgo: Poder para influir y motivar a los demás, así como para resolver conflictos y tener un manejo efectivo de las relaciones interpersonales)

- 1** Sí  **2** No  **NR** No respuesta

↳ **P33.1** 33.1 ¿Por qué?: Tal cual

**P34** 34.- ¿El Tecnológico de Monterrey contribuyó a desarrollar tu liderazgo?

1 Sí       2 No       NR No respuesta

↳ **P34.1** 34.1.- ¿Cómo contribuyó?: Tal cual

**P35** 35.- Con base en su experiencia, cómo considera los siguientes aspectos en cuanto a:

- la **importancia** que tienen para el ejercicio de su profesión;
- y el **nivel** en que cree que se han desarrollado durante sus estudios en el Tecnológico de Monterrey.

Utilice, por favor, la siguiente escala:

<u>Importancia:</u>				<u>Nivel en el que se desarrolló en el Tecnológico:</u>			
Nada importante		Muy importante		Nada		Totalmente	
1	2	3	4	1	2	3	4

CONOCIMIENTOS, HABILIDADES, ACTITUDES Y VALORES	IMPORTANCIA	NIVEL EN EL QUE SE DESARROLLÓ EN EL TECNOLÓGICO
1. Trabajo en equipo	1 2 3 4 P35_1_I	1 2 3 4 P35_1_N
2. Capacidad de búsqueda y análisis de información	1 2 3 4 P35_2_I	1 2 3 4 P35_2_N
3. Comunicación oral y escrita	1 2 3 4 P35_3_I	1 2 3 4 P35_3_N
4. Capacidad de relacionarse	1 2 3 4 P35_4_I	1 2 3 4 P35_4_N
5. Confianza en sí mismo	1 2 3 4 P35_5_I	1 2 3 4 P35_5_N
6. Conocimientos propios de su carrera profesional (Conocimientos, habilidades y actitudes específicos de la profesión escogida por el estudiante)	1 2 3 4 P35_6_I	1 2 3 4 P35_6_N
7. Dominio del idioma inglés	1 2 3 4 P35_7_I	1 2 3 4 P35_7_N
8. Liderazgo (Poder para influir y motivar a los demás, así como para resolver conflictos y tener un manejo efectivo de las relaciones interpersonales)	1 2 3 4 P35_8_I	1 2 3 4 P35_8_N
9. Capacidad emprendedora y de innovación (Generar nuevas ideas. Ser proactivo, persistente, tener empuje e iniciativa)	1 2 3 4 P35_9_I	1 2 3 4 P35_9_N
10. Capacidad de trabajar bajo presión	1 2 3 4 P35_10_I	1 2 3 4 P35_10_N
11. Capacidad de aprender por cuenta propia	1 2 3 4 P35_11_I	1 2 3 4 P35_11_N
12. Perspectiva global (Respetar la diversidad. Comprender las diferentes culturas y establecer relaciones interpersonales adecuadas)	1 2 3 4 P35_12_I	1 2 3 4 P35_12_N
13. Capacidad de actuar de manera ética	1 2 3 4 P35_13_I	1 2 3 4 P35_13_N

(Capacidad para identificar, analizar y evaluar dilemas éticos relacionados con su persona, su profesión y su entorno; y respeto por las personas y el entorno)		
14. Ciudadanía (Conocimiento de la realidad social, económica y política del país. Compromiso de actuar con solidaridad y responsabilidad ciudadana)	1 2 3 4 P35_14_I	1 2 3 4 P35_14_N
15. Compromiso con el desarrollo sostenible (Comprender el concepto de desarrollo sostenible como el desarrollo que satisface las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de generaciones futuras para atender sus propias necesidades)	1 2 3 4 P35_15_I	1 2 3 4 P35_15_N
P35_16_Otra 16. Otra: <u>tal cual</u>	1 2 3 4 P35_16_I	1 2 3 4 P35_16_N

Agregue cualquier comentario que considere relevante para el Tecnológico de Monterrey:

tal cual

---



---



---

*Fin de la encuesta*  
*¡Muchas gracias por su participación!*