

# Factores del perfil del emprendedor y de la gestión del servicio que inciden en la supervivencia empresarial: casos del oriente de Antioquia (Colombia)

---

Factors of the entrepreneur's profile and the service quality management that influence firm survival: cases from eastern Antioquia (Colombia)

Silvia Teresa Morales-Gualdrón

*silvia.morales@udea.edu.co*

Ph.D. en Dirección de Empresas de la Universidad de Valencia (España). Ingeniera Industrial de la Universidad Industrial de Santander (Colombia). Profesora investigadora del Departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ingeniería de la Universidad de Antioquia (Colombia). Miembro del Grupo de Investigación en Gestión de la Calidad y Grupo de Investigación (GESTA) – Emprendimiento, Finanzas y Gestión Organizacional, Medellín (Colombia).

**Correspondencia:** Calle 67 No. 53-108, Bloque 21 Oficina 21-134, Facultad de Ingeniería, Universidad de Antioquia, Medellín (Colombia).

Uriel Pineda Zapata

*uriel.pineda@esumer.edu.co*

M.Sc. en Ingeniería Administrativa de la Universidad Nacional de Colombia. Especialista en Alta Gerencia, con énfasis en calidad, de la Universidad de Antioquia (Colombia). Ingeniero Industrial de la Universidad Nacional de Colombia. Profesor de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Antioquia, y del Programa de Administración y Finanzas de la ESUMER, Medellín (Colombia).

---

**Subvenciones y apoyos recibidos:** Este artículo es resultado del proyecto de investigación "Factores de éxito relacionados con el perfil y la gestión del servicio del empresariado del Oriente Antioqueño de las regiones de Santuario, Granada y Marinilla", realizado por el grupo de investigación Gestión de la Calidad adscrito a la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Antioquia y financiado por la Universidad de Antioquia.

pensamiento y gestión, N° 38

ISSN 1657-6276

DOI: <http://dx.doi.org/10.14482/pege.377020>

## Resumen

Este trabajo explora las relaciones entre las características del perfil del emprendedor, la gestión que hacen del servicio y la incidencia de estos factores en la supervivencia empresarial, como indicador de éxito. Se analizan nueve casos de emprendedores exitosos oriundos del Oriente de Antioquia (Colombia), usando la técnica de entrevista estructurada. Los resultados sugieren que algunas características del perfil del emprendedor, así como los atributos pivote de la calidad del servicio, son comunes a los casos estudiados. Al final se plantea un modelo de tipo causal estructurado para explorar las características del emprendedor que inciden en los atributos de la calidad del servicio y que, de esta manera, afectan la supervivencia de la empresa.

Queda por establecerse qué aspectos de la dimensión cultural asociados al origen del emprendedor favorecen la práctica de su gestión, determinantes para la supervivencia y crecimiento empresarial.

**Palabras clave:** *Emprendimiento, supervivencia, factores de éxito, gestión del servicio, Oriente de Antioquia.*



## Abstract

This paper explores the relationships between the characteristics of the entrepreneur's profile, the management service practices and the impact of these factors on firm survival, as an indicator of success. Nine cases of native successful entrepreneurs of Eastern Antioquia (Colombia) were analyzed using structured interview technique. The results suggest that some features of the entrepreneur's profile and pivotal attributes of the service quality are common to the studied cases. Finally, a causal model structured it is proposed for establish what are the characteristics of the entrepreneur that can affect their attributes of service quality, and also, which kind of attributes can affect the survival.

A further work would be to establish if there are cultural aspects of the origin region that affect their management practices, in turn, that could be decisive for the survival and growth of the firms.

**Keywords:** *Survival, success factors, service management, survival, Eastern Antioquia region.*

## 1. INTRODUCCIÓN

El emprendimiento empresarial se ha convertido en los últimos años en uno de los grandes temas de interés, tanto para gobiernos como académicos debido a su impacto en el desarrollo socioeconómico de las regiones (Bosma & Levie, 2010; Braunerhjelm, Acs, Audretsch & Carlsson, 2010). Por tal motivo, se ha incrementado el nivel de recursos dedicados a la generación de nuevas empresas en distintas instancias gubernamentales tanto locales como supranacionales.

Sin embargo, esto no ha sido suficiente la creación de nuevas empresas. Es fundamental que estas tengan éxito para que los beneficios en el sistema económico, como la generación de nuevos empleos y riqueza, permanezcan a través del tiempo (Brüderl, Preisendörfer & Ziegler, 1992). Si bien el éxito se puede medir con diferentes indicadores (García-Tenorio & Pérez Rodríguez, 2010; Mayer-Haug, Read, Brinckmann, Dew & Grichnik, 2013), las altas tasas de mortalidad empresarial que se registran en distintos lugares del mundo (Marzocchi, Ramlogan & Gagliardi, 2013; OCDE & CEPAL, 2013) hace que la supervivencia se convierta en un indicador frecuentemente analizado en la literatura.

Las altas tasas de mortalidad, que en algunos países llegan a alcanzar el 80 % en los primeros tres años de vida (Marzocchi et al., 2013; OCDE & CEPAL, 2013), evidencian que el proceso de creación y mantenimiento de una empresa es complejo y complicado. En este contexto, la figura del emprendedor adquiere una elevada importancia, por cuanto es quien asume el riesgo que implica emprender y, por consiguiente, debe enfrentar la complejidad de los mercados para sobrevivir (Veciana, 2005). Adicionalmente, cuando los emprendedores deciden crear una pequeña empresa, deben asumir diversas funciones dentro de la organización, las cuales van desde la operación de maquinaria, pasando por la promoción y venta del producto, la gestión con proveedores hasta las funciones directivas (Bird, 1988). Lo anterior implica que la forma de gestionar el negocio también se encuentra mediada por las características propias del fundador, muchas de las cuales son inherentes a sus valores y creencias, es decir, la cultura que ha sido adquirida al estar inserto en un sistema social particular (Mitchell, Smith, Seawright & Morse, 2000). De hecho, algu-

nos autores afirman que las diferencias en la actividad emprendedora de los países podría ser explicada por las diferencias culturales entre países (Foreman-Peck & Zhou, 2013). En ese orden de ideas, también la cultura puede generar comportamientos o prácticas de gestión compartidas entre un grupo social específico (Hofstede & Hofstede, 2005). En consecuencia, también la supervivencia empresarial podría explicarse en parte por las prácticas de gestión que implementen algunos individuos, las cuales, a su vez, están ligadas a sus orígenes.

Al revisar la literatura se encuentra que, generalmente, las características asociadas al perfil del empresario son incluidas en modelos que explican la supervivencia empresarial, a partir de relaciones directas (Arribas & Vila, 2007; Boyer & Blazy, 2013; Bulla & Bernal, 2012; Cooper, Gimeno-Gascon, & Woo, 1994; Furdas & Kohn, 2011; Gimeno, Folta, Cooper & Woo, 1997; Mengistae, 2006; Unger, Rauch, Frese & Rosenbusch, 2011).

Por otra parte, se identifican numerosos estudios que analizan la incidencia de factores propios de la empresa y factores del entorno, dentro de los que se encuentran el tamaño inicial, la financiación, el nivel de innovación, el sector económico, la intensidad de la competencia, entre otros (Acs, Armington & Zhang, 2007; Agarwal & Audretsch, 2001; Arias, Jung & Peña, 2006; Audretsch, Houweling & Thurik, 2000; Audretsch, 2013; Chrisman & McMullan, 2004; Dunne & Hughes, 1994; Gartner, Starr & Bhat, 1998; Nafziger & Terrell, 1996).

También se encuentran, aunque escasos, estudios que incluyen como variable independiente las prácticas de gestión (Abdesselam, Bonnet & Pape, 2004; Fairlie & Robb, 2009; Rose, Kumar & Li yen, 2006; Saridakis, Mole & Storey, 2007; Seth, Deshmukh & Vrat, 2005; Zhao & Di Benedetto, 2013); estudios asociados con la calidad del servicio y su incidencia en la supervivencia son particularmente escasos.

Por otra parte, un número más reducido de estudios involucran variables asociadas al emprendedor y a la calidad del servicio de forma conjunta en la supervivencia (Rose et al., 2006; Zhao & Di Benedetto, 2013).

Este artículo analiza nueve casos de emprendedores provenientes de la región Oriente de Antioquia (Colombia), debido a que los empresarios de los municipios de Santuario, Granada y Marinilla son percibidos en el país como personas de alto grado de éxito en los negocios. Se examinaron tanto el perfil del emprendedor como sus prácticas empresariales relacionadas con la gestión del servicio, con el fin de establecer la existencia de un patrón común que permitiera asociar las características personales con la forma de gestión del emprendedor y esta última con la supervivencia.

Finalmente, se propone un modelo que relaciona las características del empresario y su incidencia en las prácticas de gestión del servicio, y estas últimas en la supervivencia empresarial. Se argumenta que las características del empresario por sí solas no tienen incidencia en la supervivencia sino que es su forma de gestionar la calidad de servicio la que incide en la supervivencia, la cual está definida parcialmente por los valores y las creencias propias del emprendedor.

## 2. MARCO DE REFERENCIA

### Las características del emprendedor

En el proceso de creación y mantenimiento de una empresa, la figura de los emprendedores adquiere una elevada importancia, por cuanto ellos son los que asumen el riesgo que implica emprender y quienes deben enfrentar la complejidad de los mercados para sobrevivir (Veciana, 2005). Es así como durante los últimos años se han incrementado los estudios que abordan el análisis de la influencia de las características del perfil del emprendedor en el éxito empresarial (Bates, 1990; Unger et al., 2011).

En la literatura sobre el análisis de la supervivencia empresarial, algunos autores han incorporado variables aisladas de tipo sociodemográficas en el estudio del perfil de los emprendedores y sus empresas, tales como edad y género (Abdesselam et al., 2004; Arribas & Vila, 2007; Bates, 1987; Block & Sandner, 2009; Boyer & Blazy, 2013; Cooper et al., 1994; Fairlie & Robb, 2009; Fertala, 2008; Kalnins & Williams, 2014; Korunka, Kessler, Frank & Lueger, 2010; Millán, Congregado & Román, 2011;

Nuez & Górriz, 2008). No obstante, es posible identificar un importante número de trabajos que han tomado un enfoque más amplio, enmarcándose en la teoría del *capital humano* (Unger et al., 2011). Becker (1975) define el capital humano como el conjunto de las capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos y que puede ser almacenado y usarse; igualmente, plantea que el capital humano de un individuo puede ser de tipo general o específico. Como parte del capital humano de los emprendedores se han examinado la educación formal (Bates, 1987; Cooper et al., 1994; Junejo, Rohra & Chand, 2009; Millán et al., 2011; Nafziger & Terrell, 1996; Stuart & Abetti, 1990), el entrenamiento, la experiencia laboral previa (Abdesselam et al., 2004; Brüderl et al., 1992; Cooper et al., 1994; Gimmon & Levie, 2010; Stuart & Abetti, 1990) y la experiencia como emprendedor (Abdesselam et al., 2004; Arribas & Vila, 2007; Batjargal, 2007; Brüderl et al., 1992; Criaco, Minola, Migliorini & Serarols-Tarrés, 2013; Millán et al., 2011; Nafziger & Terrell, 1996; Stuart & Abetti, 1990).

La existencia de antecedentes familiares empresariales (Arribas & Vila, 2007; Bates, 1990; Cooper et al., 1994; Fairlie & Robb, 2009; Gimeno et al., 1997) es otra característica analizada en la literatura sobre emprendimiento y supervivencia. No obstante, los resultados son contradictorios; en algunos casos, la influencia de esta variable es positiva pero insignificante (Bates, 1990), en otros estudios se reporta una influencia positiva y significativa (Cooper et al., 1994; Gimeno et al., 1997) y, en otros casos, sólo es significativa si el emprendedor ha trabajado en el negocio de familiar y no simplemente por tener familiares empresarios (Fairlie & Robb, 2009).

Por otra parte, la literatura también ha explorado durante los últimos años la incidencia del tipo de motivación de emprender en el desempeño empresarial (Abdesselam et al., 2004; Block & Sandner, 2009; Gimeno et al., 1997; Millán et al., 2011). Por ejemplo, se ha mostrado que las empresas creadas por personas que no encuentran más oportunidades de empleo registran menor tiempo de supervivencia que aquellas empresas creadas por personas con otras motivaciones (Abdesselam et al., 2004; Block & Sandner, 2009).

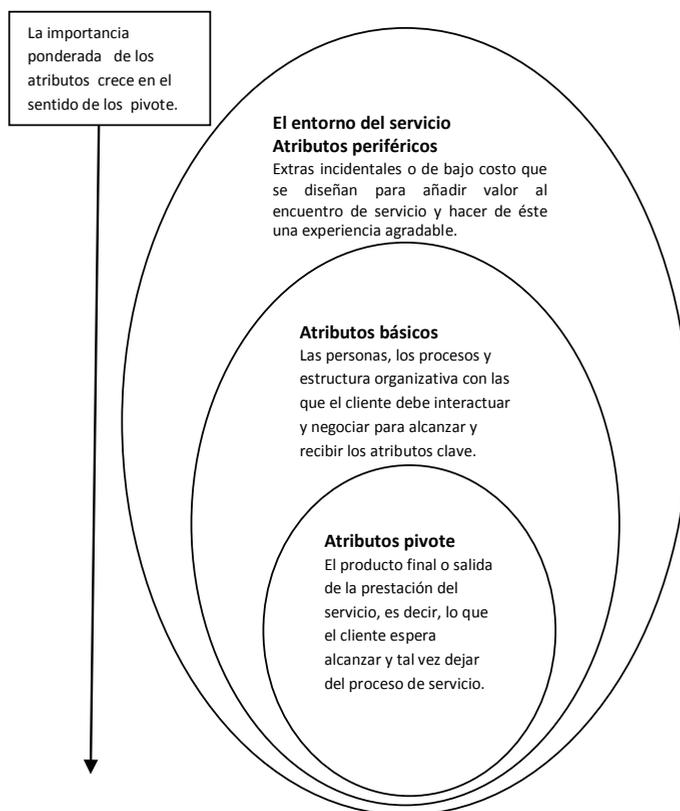
Finalmente, otra característica que puede ser atribuida a los emprendedores es la disponibilidad de recursos financieros propios en el momento en que crea su empresa (Parker & van Praag, 2006); por ello, al revisar la literatura sobre supervivencia, es usual la inclusión de la proporción de capital propio invertida al inicio de negocio (Bates, 2005; Carter, 1997; Gimmon & Levie, 2010; Nuez & Górriz, 2008; Saridakis et al., 2007). Aunque se encuentran resultados contradictorios, algunos estudios evidencian que una mayor proporción de capital propio podría dar un referente positivo ante entidades financieras y, por tanto, mejorar el nivel de acceso a créditos de la nueva firma para apalancar su crecimiento (Nuez & Górriz, 2008).

### Gestión del servicio

Desde la década de 1980 se ha planteado el servicio como una estrategia de competitividad para las empresas, principalmente para aquellas que deben mantener contacto directo con el cliente de forma permanente, lo que implicaba que la organización se preparara para la prestación y control del servicio de manera estructurada (Albrecht & Zemke, 1988; Carlson, 1991; Eigler & Langeard, 1989; Grönroos & Gummesson, 1985). De esta manera, se hacía cada vez más necesario la orientación de las empresas al cliente como lo propuso (Levitt, 1960) y Grönroos (1978). Esto implica cualificar la empresa en atributos del servicio, tales como la capacidad de respuesta, la confiabilidad, la seguridad, la empatía, entre otros, tal y como se establece en el modelo de Zeithaml y Berry (1993).

Este modelo estimuló la aparición de otros, como el de Philip y Hazlett (1997), que es claramente aplicable a empresas cuyos servicios o bienes comercializados no son muy diferenciables en el mercado, es decir, son de consumo masivo, según las características del modelo descritas por Seth, Deshmukh y Vrat (2005).

Philip y Hazlett (1997) plantean la existencia de tres tipos de atributos que caracterizan un servicio: atributos pivote, básicos y periféricos, los cuales constituyen parámetros fundamentales para evaluar y conocer los requisitos de los clientes y responder adecuada y oportunamente a éstos. Se indican algunos aspectos de este modelo en la figura 1.



Fuente: Traducido de Phillip y Hazlett (1997) en Seth, Deshmukh y Vrat (2004)

Figura 1. Modelo de calidad del servicio de Phillip y Hazlett

De la figura 1, nótese cómo los atributos pivote conforman la Misión de la empresa. Es claro en este modelo que si el cliente no logra una experiencia agradable con la empresa, en cuanto al cumplimiento de los atributos pivote, esta no logrará cautivarlo con estándares elevados de los demás atributos, básicos y periféricos, ya que estarían desligados del cumplimiento de la Misión del negocio.

Este tipo de abstracciones de los elementos del servicio, trabajo conceptual llevado a cabo para entender lo que el cliente espera de una organización de esta naturaleza, condujo a la generalización de modelos de calidad del servicio (Seth et al., 2005), que permitieran concebir y desplegar estos atributos estratégicamente en las organizaciones.

Una analogía de este modelo con la propuesta de Albrecht y Zemke (1988) para la gerencia del servicio, facilita su entendimiento. Estos autores proponen el control del servicio, como aspecto fundamental para generar satisfacción en el cliente. El control de sus experiencias, a través de las interacciones de la empresa con el cliente, constituyen al esencia de la calidad del servicio que percibe este último. A su vez, define el control como el enfoque de la empresa al cliente a través de tres dimensiones: la estrategia de servicio, los sistemas de atención y el personal.

La estrategia de servicio, como la plantean Albrecht & Zemke (1988), contiene los atributos pivote del modelo principal referenciado, estrategia que además debe diferenciar la empresa de las demás. De esta manera, debe también contener el paquete de valor del cliente (Johansson & Nonaka, 1997), de modo que el diseño de los sistemas de atención y la capacitación del personal (atributos básicos), contribuyan al cumplimiento de la Misión del negocio y al desarrollo de atributos periféricos en la prestación del servicio.

Años después de haberse dado a conocer algunos de estos modelos, en muchas de las organizaciones orientadas al cliente, la variable más importante para el éxito de los emprendedores sigue siendo: “el buen servicio al cliente” (Stefanovic, Prokic, & Rankovic, 2010). Muchas veces, este desarrollo del servicio con calidad parte de las habilidades innatas, propias del perfil de los emprendedores, para el manejo de las relaciones con el cliente, hoy llamado CRM (por sus siglas en inglés) (Mesa, 2005; Nguyen, Sherif & Newby, 2007; Xu, Yen, Lin & Chou, 2002) que, aunque sin mucha tecnología de información, les permite conocer de primera mano lo que piensa el cliente de su producto, y realizar el seguimiento posventa que constituye una de las tres esquinas de la calidad de Deming (1989). De esta manera, los emprendedores estudiados retroalimentan la gestión del servicio y lo mejoran.

### 3. METODOLOGÍA

Dado que en la literatura, generalmente, se plantea una relación directa entre el perfil del emprendedor o la forma de gestionar su negocio y la supervivencia, en este trabajo se realizó un estudio exploratorio para ana-

lizar los casos de nueve emprendedores y proponer el modelo final que relacione estas variables. De este modo, se adoptó un enfoque cualitativo (Yin, 2011) para conocer el fenómeno desde la perspectiva de los empresarios participantes, analizar las condiciones contextuales en las que se han originado sus emprendimientos y en las que se realiza su gestión, con el fin de generar proposiciones que permitan explicar el fenómeno de la supervivencia empresarial.

La unidad de análisis establecida fueron empresarios oriundos de Santuario, Granada y Marinilla (poblaciones del Oriente de Antioquia en Colombia), cuyas empresas superaran los tres años de sobrevivencia en el mercado. Los casos fueron seleccionados por conveniencia. La recolección de información se realizó mediante entrevistas semiestructuradas a los empresarios, operando en Medellín y provenientes de la región objeto de estudio. Para triangular la información recibida del empresario, particularmente sobre la gestión del servicio, se entrevistaron adicionalmente a tres clientes y tres empleados de cada una de las empresas.

El diseño de la guía de entrevista se basó en la revisión de literatura sobre las características del perfil del emprendedor y de la gestión del servicio que inciden en la supervivencia empresarial. La guía estaba dividida en tres secciones de preguntas abiertas: la primera, asociada a la identificación del empresario y su organización; la segunda, sobre el empresario y el proceso de creación de su empresa, y la tercera, sobre la gestión del servicio.

Los aspectos estudiados con referencia al perfil del emprendedor están asociados a su capital humano (edad, nivel educativo, formación previa en gestión, experiencia laboral, experiencia como emprendedor); la existencia de modelos de rol empresariales en el entorno familiar, la motivación para crear la empresa, específicamente si se emprendió por necesidad o por oportunidad, y las fuentes de financiación del emprendimiento, es decir, de dónde se obtuvieron los recursos para establecer la empresa.

Los aspectos de gestión del servicio analizados, según el modelo teórico referenciado, fueron: los atributos pivote, los atributos básicos y los periféricos. En el instrumento diseñado para la entrevista, se utilizó la dimen-

sión “Estrategia de servicio” para indagar sobre el elemento diferenciador del negocio en el mercado y la proyección que tiene el emprendedor de su empresa a futuro (atributos pivote). Para los atributos básicos se establecieron las dimensiones “Control del servicio” y “Personal”. En la primera se evalúan, fundamentalmente, los sistemas de atención, adecuación física del negocio, procedimientos y tecnologías usadas para prestar el servicio a los clientes; en la segunda dimensión se evalúan las competencias del personal para el servicio, el nivel de capacitación y la satisfacción con el trabajo. Finalmente, los atributos periféricos se evaluaron con la dimensión “Estrategia del servicio” al indagar sobre los aspectos diferenciadores del servicio que la empresa ofrecía a sus clientes y que fueran valorados por estos. La figura 2 ilustra las dimensiones exploradas en el estudio.

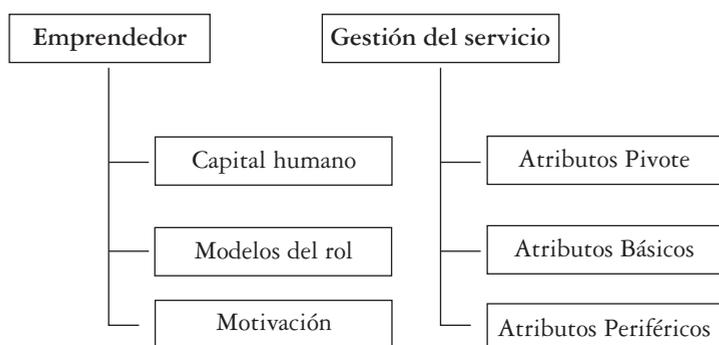


Figura 2. Dimensiones del estudio

#### 4. RESULTADOS

Se presenta una descripción de las características asociadas al perfil de los empresarios entrevistados en el momento de crear la empresa y sus prácticas de gestión del servicio, evidenciadas en nueve casos de empresarios provenientes de municipios del Oriente de Antioquia: Granada, Santuario y Marinilla (Ver cuadro 1).

**Cuadro 1. Síntesis de resultados de los casos. Parte 1**

Variables	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4	Caso 5	Caso 6	Caso 7	Caso 8	Caso 9
Año de creación	2004	2003	2009	2004	1986	2005	1997	1985	1993
Número de empleados	10	25	8	12	7	16	18	52	12
Sector	Servicios	Servicios	Manufactura	Manufactura	Comercial	Comercial	Comercial	Comercial	Servicios
<b>PERFIL DEL EMPRENDEDOR</b>									
Origen del empresario	Granada	Granada	Santuario	Santuario	Granada	Granada	Granada	Marinilla	Santuario
Edad	≥35	≥35	<35	<35	<35	≥35	<35	<35	<35
<b>Capital humano</b>									
Nivel educativo	Bachillerato	Bachillerato	Bachillerato	Bachillerato	Bachillerato	Bachillerato	Bachillerato	Tecnólogo	Bachillerato
Experiencia laboral	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí	No
Experiencia emprendedora	Si	Sí	No	No	Sí	Sí	No	No	Sí
Modelos de rol	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Motivación para emprender	Oportunidad	Oportunidad	Oportunidad	Oportunidad	Oportunidad	Oportunidad	Oportunidad	Oportunidad	Oportunidad
Forma de financiación del emprendimiento	Ahorros	Créditos de proveedores/ Ahorros	Ahorros	Créditos proveedores	Ahorros	Préstamos familiares	Ahorros y aportes familiares	Ahorros y algunos préstamos de amigos	Ahorros y aportes de una familiar

Cuadro 1. Síntesis de resultados de los casos. Parte 2

GESTIÓN DEL SERVICIO – Atributos básicos				
VARIABLES	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
Enfoque estratégico	No. Espera culminar con el negocio en pocos años y emprender otro.	Sí	Limitado a la estrategia operacional.	No
Estilo de dirección	Centralizado con apoyo de asistente administrativo	Participativo con apoyo de asistente administrativo	Consultivo. Con segundo de apoyo.	Participativo con apoyo de asistente administrativo.
Sistemas de atención-infraestructura	Básicos. Limitaciones de espacio.	Sistemas de información- Diseñadores-Transporte propio	Limitado Débil en aspecto logístico-Outsourcing.	Básicos. Limitaciones de espacio

VARIABLES	Caso 5	Caso 6	Caso 7	Caso 8	Caso 9
Enfoque estratégico	Sí. Se prepara relevo generacional con mayor formación en administración.	Sí. Piensa gradualmente en implementar una estrategia de diferenciación de los productos. Bodega más amplia. Fabricar línea de productos de alta rotación.	Sí. Piensa crear estructura organizativa y administrativa sólida para que el negocio marche sin su presencia física.	Sí. El negocio se ha ido integrándose. Distribuyen, fabrican algunas líneas, exportan. Visualiza a un negocio que compita con grandes superficies.	Sí. Proyecta incrementar la cobertura del negocio, con mejores aulas y orientarse hacia una institución de formación tecnológica. Falta visión sistémica.
Enfoque estratégico	Consultivo con asistente administrativo. Paternalista	Participativo con empoderamiento.	Consultivo con apoyo de asistente administrativo.	Centralizado con apoyo de asistente administrativo. Algunas decisiones se consultan.	Centralizado con apoyo administrativo. Algunas decisiones se consultan.
Sistemas de atención-infraestructura	Sistema de ventas al por mayor. Por correrías. Limitaciones en los canales de comunicación con el cliente.	Punto de ventas con bodega (algo estrecha en segundo piso).	Punto de atención (ventas de mostrador) con exhibición de los productos bien clasificados. Control de inventarios sistematizado.	Punto de exhibición y venta. Bodegas. Una buena red de información e infraestructura informática. Flota de transporte	Aulas para capacitación-Parque automotor suficiente. Limitaciones de espacio para la enseñanza.

Cuadro 1. Síntesis de resultados de los casos. Parte 3

Variables	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4	Caso 5
<b>GESTIÓN DEL SERVICIO – Atributos básicos</b>					
Capacitación del personal	No se presenta.	Actualización por parte del SENA	No se presenta.	No se presenta.	No se presenta.
Clima organizacional: Nivel de confianza – trato- estímulos	Participación parcial. Sin estímulos.	Autonomía para la toma de decisiones. Nivel de confianza alto. Sin estímulos económicos.	Participación en las ganancias. Nivel de confianza alto. Dirección informal.	Autonomía para la toma de decisiones. Nivel de confianza alto. Sin estímulos económicos.	El personal tiene autonomía para tomar la mayoría de las decisiones relativas a su trabajo. Se percibe ambiente de trabajo distensionado y un trato de confianza y mesurado a los trabajadores.

Variables	Caso 6	Caso 7	Caso 8	Caso 9
Capacitación del personal	Conferencias sobre mercadeo. Entrenamiento, tipo "mentoring". Así capacitó a su sobrino. Ha utilizado servicios de gremios como ACOPL.	Sobre el manejo de los productos por parte de proveedores y el gerente. La inversión en capacitación es mínima.	Las capacitaciones que se hacen son las ofrecidas por las Cajas de compensación- gratuitas-usualmente 2 ó 3 en el año	Con charlas de expertos// la temática se puede concertar.// cada dos meses. Preparación autodidacta del emprendedor en gestión. Recientemente realizó estudios de derecho.
Clima organizacional: Nivel de confianza – trato- estímulos	Algo de presión por tener a veces (en temporada) jornadas muy largas de trabajo. Existe equipo de mejoramiento de los procesos. Formación tipo mentoring. Fondo de ahorro, para incentivar esta práctica. La dirección aporta una parte.	En general bueno. A veces por la presión, en picos de demanda, se vuelve un poco tirante. Hay empleados muy jóvenes, que a veces requieren de llamados de atención y consejo.	Buen nivel de confianza para los empleados. Los empleados toman ciertas decisiones en su trabajo. Relaciones horizontales. Bonificaciones esporádicas por antigüedad o esfuerzo (jornada laboral).	La dirección proyecta confianza a los empleados. Bonificaciones por ventas a los empleados encargados de las mismas. Se celebran los días especiales. La encargada es la esposa del empresario que trabaja en la empresa también. Se hacen charlas con los empleados

**Cuadro 1. Síntesis de resultados de los casos. Parte 4**

GESTIÓN DEL SERVICIO – Atributos periféricos					
VARIABLES	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4	Caso 5
Paquete de valor	Calidad del diseño/producto Atención personalizada	Tiempo de servicio. Buen trato al cliente (instalación de la red). Normas de calidad de EPM. Proceso de certificación en calidad.	Innovación en el diseño. Control de calidad en la planificación y validación del diseño.	Innovación- Diseño. Precio.	Confiabilidad del servicio. Calidad y variedad de los productos. Conocimiento de los proveedores. Descuentos por pronto pago.

VARIABLES	Caso 6	Caso 7	Caso 8	Caso 9
Paquete de valor	Atención personalizada. Confiabilidad del servicio. Calidad del producto. Relación con los proveedores calificados.	Confiabilidad del servicio (dominio de la funcionalidad de los productos por el personal). Asesoría al cliente.	Variación de productos (miles de referencias). Facilidad de pago, entrega a domicilio.	La puntualidad en la entrega de los productos, como en la capacitación y en el trámite de la licencia de conducción. La amabilidad en la atención.

### Generalidades del objeto de estudio

El 56 % de los emprendedores participantes eran oriundos de Granada, el 11 % de Marinilla y el 33 % de Santuario. En cuanto a la edad del emprendedor en el momento de crear la empresa, la mayoría de los participantes eran personas menores de 35 años de edad (67 %). En ocho de los casos, las empresas tenían más de cinco años de funcionamiento, excepto en un caso (tres años) cuyo emprendedor era menor de 30 años. Esto está en concordancia con Bonnet y Pape (2004), quienes afirman que aquellas empresas que logran sobrevivir más de cinco años son las creadas por individuos mayores de 30 años

Las empresas creadas por estos emprendedores, en un 78 % se encontraban en el sector comercial y de servicios y el 22 % en el sector de manufactura. En cuanto al año de creación, el 44 % de las empresas fueron creadas antes del año 2000 y el 56 % después de ese año. En el estudio no

se incluyeron empresas grandes debido a que el número de empleados de las organizaciones participantes osciló entre 7 y 52 personas.

### **Perfil del emprendedor**

El perfil del emprendedor se analizará desde las variables capital humano, modelos de rol y motivación para emprender.

En cuanto al capital humano se desagregó el análisis en cuatro componentes: nivel educativo, formación previa en gestión, experiencia laboral previa, experiencia como emprendedor. Con respecto al nivel educativo, todos los emprendedores participantes eran bachilleres en el momento en que crearon su empresa. Igualmente, ninguno de los empresarios señaló haber tenido formación en gestión empresarial ni en emprendimiento antes de la creación de empresas, y tampoco ha tenido capacitación formal en esta temática después de crearla. Su crecimiento personal y profesional se basa principalmente en la experiencia. Esto implica que los empresarios carecen de conocimiento formal y el saber-hacer que se adquiere a través de la capacitación continuada, que posibilita la adquisición de los valores modernos, que se contraponen a los valores tradicionales (Ouchi, 1982). Estos hallazgos están en línea con lo presentado por Stuart y Abetti (1990) y Nafziger y Terrel (1996), quienes encuentran una relación negativa entre el nivel de formación y la supervivencia; sin embargo, contradicen lo encontrado por Bates (1990), Abdeslam, et al., (2004), Rotger, Gortz y Storey (2012) y Hernández (2007), quienes plantean como condición de éxito en la empresa familiar que el recurso humano cumpla con el proceso de profesionalización.

Por otra parte, sólo uno de los empresarios señaló tener otras empresas en el momento de la entrevista; esto contrasta con la expectativa inicial de una mayor experiencia en creación de empresas por parte de los emprendedores. No obstante, todos los participantes señalaron haber tenido experiencia previa como vendedores o como comerciantes de mercancía, bien sea en empresas de su propiedad o en compañías donde laboraron antes de crear la suya, las cuales generalmente eran de algún familiar o amigo. Estos hallazgos se encuentran en línea con los de Stuart y Abetti (1990), Brüderl et al., (1992) y Abdesselam, et al. (2004), quienes

plantean que la experiencia en el sector incide de forma positiva en la supervivencia empresarial y, en ese mismo sentido, Brüderl et al. (1992) señalan que algunos estudios proveen evidencia empírica respecto a que la experiencia del fundador como trabajador independiente mejora las oportunidades de supervivencia de los nuevos negocios.

Con referencia a la existencia de modelos de rol en el contexto familiar, todos los empresarios provenían de familias en las que los padres eran independientes, es decir, se desempeñaban como comerciantes o propietarios de pequeños negocios o como agricultores (propietarios de pequeñas fincas). Si se tiene en cuenta que hasta la década de 1980 la región de origen de los empresarios analizados, particularmente el municipio de Granada, se caracterizaba por el aislamiento y sedentarismo de su población (Pineda Santís, Arcos-Burgos & Bravo-Aguilar, 1999) es comprensible que los ancestros de estos empresarios se dedicaran a trabajar la tierra, o a manejar un almacén o taller que les garantizara el sustento, sin tener que desplazarse a otros sitios. Esta característica también la refieren Nafziger y Terrel (1996) y señalan una relación positiva en la existencia de modelos de rol y la supervivencia empresarial. Los niños pueden aprender de sus padres cómo manejar una firma eficientemente (Brüderl et al., 1992).

En lo que respecta a la motivación para emprender, todos los empresarios refieren haber creado la empresa por oportunidad y no por necesidad, es decir, como respuesta a una situación negativa que los empujara hacia la actividad empresarial. Este hallazgo se encuentra en línea con lo propuesto por Abdesselam et al. (2004) y Block y Sander (2009), quienes encontraron una influencia positiva entre las empresas creadas por oportunidad y la supervivencia.

Finalmente, en lo pertinente al origen de los fondos para iniciar el negocio, el 33 % de los empresarios participantes financió el inicio de operaciones con fondos propios provenientes de ahorros personales; otro 33% se financió tanto con ahorros propios como con algunos aportes familiares; en uno de los casos (11%) se financió totalmente con aportes de la familia, y en dos de los casos se identifica la presencia de financiación por parte de los proveedores, quienes daban crédito sobre el producto que se iba a comercializar. Lo anterior se encuentra en línea con lo reportado por

Bates (1990), quien encontró que aquellas empresas con recursos propios o de familiares y de amigos cercanos tenían una mayor probabilidad de supervivencia.

### Elementos de la estrategia y el control del servicio

Teniendo en cuenta los componentes del modelo P-H-P de calidad del servicio, se evidencia la intención de los emprendedores, en los casos de estudio, de generar una estrategia del servicio alrededor de los atributos periféricos. Sin embargo, la debilidad que todavía presentan las empresas estudiadas en los atributos básicos, tales como la infraestructura logística y los procedimientos y tecnologías usadas para el control de los procesos, no ha permitido consolidar esta estrategia que posibilite el crecimiento de los negocios. La estrategia debe integrar varios componentes para su eficacia en la competitividad del negocio. Al respecto Sallenave (1992) afirma que son parte de la estrategia: los objetivos, planes de acción, programas y recursos.

En la figura 3 se observan algunos rasgos de la estrategia de servicio evidenciada en los casos analizados.

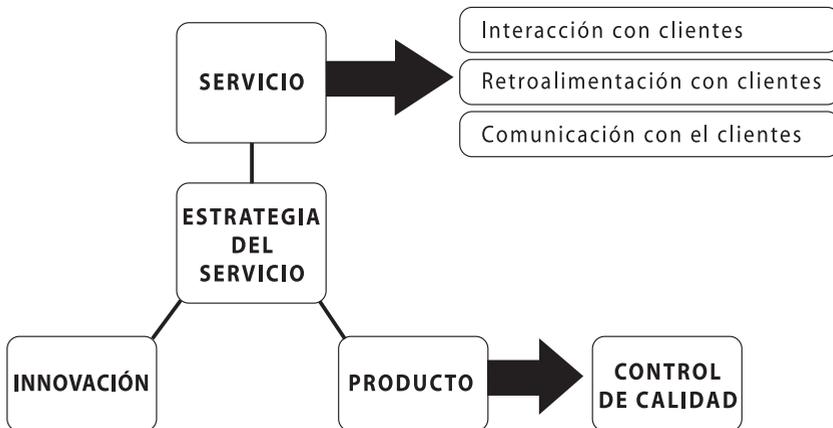


Figura 3. Estrategia del servicio

En su orden, prácticas como la interacción con los clientes y el manejo de las relaciones, la búsqueda de la innovación y del mejoramiento de la calidad del producto, constituyen el eje principal de la estrategia de los negocios de los emprendedores estudiados (ver figura 3).

Esto es coherente con el estudio de Stefanović et al. (2010), pues se encontró que la variable más importante para el éxito empresarial de los emprendedores es el “buen servicio al cliente”, seguida de “buenos productos a precios competitivos”.

En cuanto al control del servicio, se fundamenta en la preparación del personal para la interacción con los clientes desde la experticia del emprendedor. Así mismo, están en permanente contacto con el cliente, lo que les permite estar cerca de sus necesidades y mantener sus relaciones con estos, a pesar del poco uso de tecnología de la información (Mesa, 2005); en el futuro tendrán que prepararse para la adaptación de la tecnología y constituir así una verdadera estrategia CRM (Gurau, 2003; Nguyen et al., 2007; Xu et al., 2002). Se nota, además, la ausencia de procedimientos escritos, lo que puede incidir en el nivel de dependencia que tienen los empleados con la administración para tomar ciertas decisiones.

De manera tangible, en el control de calidad, una situación que se destaca es el enfoque en el control del producto que se presenta en las empresas de los entrevistados, sobre todo antes y durante el proceso. Se tienen controles a la entrada de los procesos, al hacer selección exigente de sus proveedores. En las dos empresas manufactureras que aparecen en la muestra se realiza control del diseño, así como inspecciones y pruebas. Lo anterior se ilustra en la figura 4, inspirada en el triángulo de la Calidad de Deming (1989).

Es importante resaltar el conocimiento del negocio (atributos pivote) y la orientación al cliente detectada en todos los emprendedores de la muestra, lo que se refleja en la constante asesoría que les brindan y la preparación dada al personal de atención por parte de los dueños, para que asesoren al cliente con calidad y ofrezcan lo que verdaderamente necesita. Esta práctica constituye una de las aristas de la calidad: la educación al cliente.

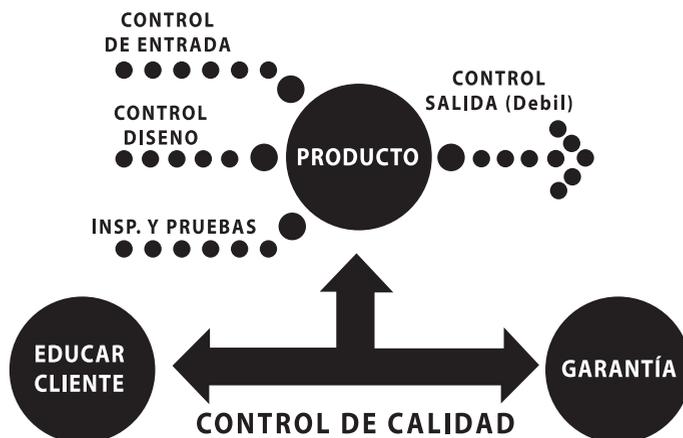


Figura 4. Triángulo de la calidad

No obstante la retroalimentación proveniente de los clientes para el manejo de las empresas, el aprovechamiento de esta información es limitado, por lo que sería conveniente el desarrollo de una estrategia global que permita su crecimiento, debido a que las relaciones se establecen básicamente con gente de la misma región y, así, la retroalimentación técnica obtenida es de alguna manera endógena. Esto lleva a que la información comercial y de gestión la tomen generalmente de empresarios de la misma naturaleza y región, situación muy propia de una cultura conservadora, sustentada en valores tradicionales. Este hecho se evidencia en la población de Granada, por ejemplo, donde se da el predominio de unos pocos apellidos, provenientes de las primeras familias que inmigraron desde Marinilla y Santuario y que tenían fuertes concepciones sobre raza, linaje, religión y localismo (Aramburo, Carmona, González & Villegas., 1990: citado por Pineda-Santís, Arcos-Burgos & Bravo-Aguar, 1999).

Algunas prácticas administrativas relacionadas con el manejo de personal se alcanzan a identificar como características de los emprendedores entrevistados. Por ejemplo:

- Buen trato a los empleados.
- Estilo paternalista (trato familiar).

- Aplicación de algún tipo de estímulo económico (comisiones por venta, bonos, porcentaje de ganancias).
- Los empleados toman decisiones dentro de políticas establecidas; no toman decisiones radicales o de trascendencia en la gestión de la empresa.
- Confianza moderada en la cultura de la organización.
- Entrenamiento de los empleados tipo *mentoring* en la mayoría de las empresas. Es decir, a cada empleado nuevo se asigna un tutor, experto en los procesos de la empresa y de cierta antigüedad, para que lo entrene en el desempeño de su trabajo. Generalmente, el dueño inicia esta formación con algún allegado, para que adquiriera el conocimiento técnico del negocio y las habilidades administrativas para su conducción.
- Mínima estructura burocrática. En esencia, las decisiones están centralizadas en el emprendedor, quien cuenta normalmente con un asistente en formación.
- Se realizan conferencias esporádicas sobre mercadeo, ventas, desarrollo personal.
- No se asigna partida presupuestal para capacitación, excepto en un caso.
- Ausencia de programas de bienestar.

No obstante la importancia de las Mipymes en el contexto económico y social, las características mencionadas están en concordancia con lo presentado por Kantis, Angellelli y Gatto (2000), lo que lleva a la informalidad en el proceso de toma de decisiones y en la implementación de los procedimientos, así como a la imposibilidad de incorporar nuevo conocimiento y la sistematización del mismo.

Si se consideran, en su orden, los tres objetivos fundamentales de una organización: de supervivencia, de crecimiento y de utilidades (Sallenave, 1992), puede afirmarse que en los casos analizados se evidencia, primordialmente, el cumplimiento del primer objetivo, en gran medida, por medio del dominio de los atributos pivote. Sólo en uno de los casos (caso

8) se observa también el cumplimiento del segundo objetivo fundamental, es decir, de crecimiento (ver cuadro 1).

## 5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIÓN

La supervivencia empresarial es un factor crítico para el desarrollo económico de una nación y conocer las causas de este fenómeno permitiría tomar acciones efectivas para mitigar la gran mortandad de las empresas en edad temprana, incluso, desde el origen del negocio. De acuerdo con esto, se plantea un modelo causal (véase figura 5), que podría validarse a través de ecuaciones estructuradas, con algunas de las variables identificadas en el análisis de los casos y que incluyen aquellas comúnmente aceptadas por la literatura especializada con el fin de explicar el fenómeno de la supervivencia.

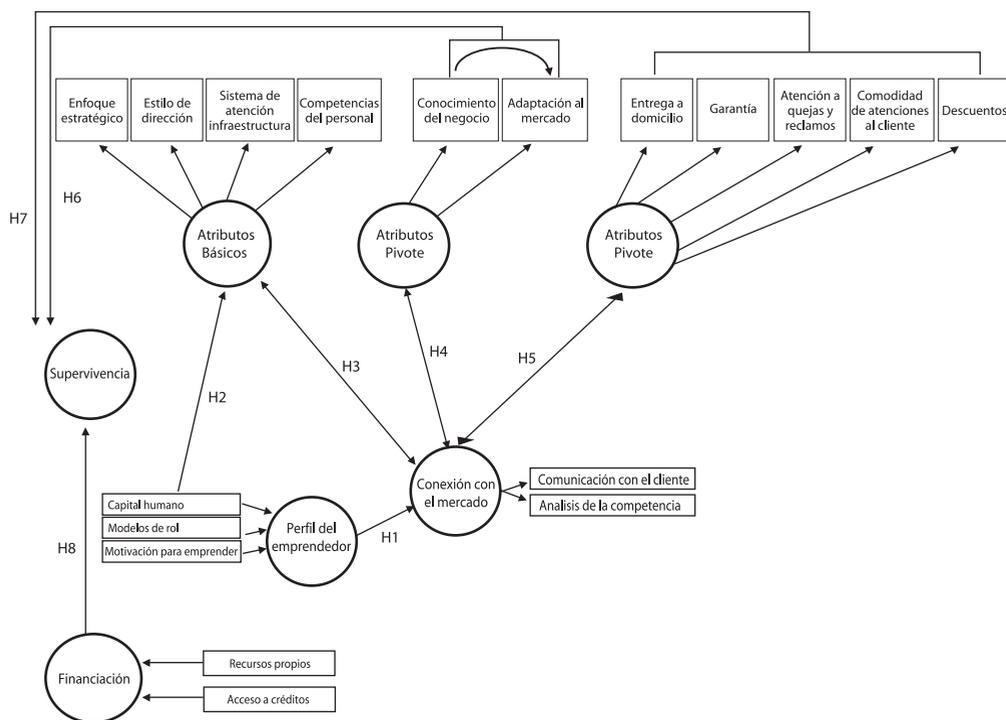


Figura 5. Modelo propuesto para el análisis de la incidencia de la gestión del servicio y el perfil del emprendedor en la supervivencia del negocio

Generalmente, los modelos que existen en la literatura pretenden mostrar la relación directa entre las características propias del emprendedor y la supervivencia. Es así como la existencia de modelos de rol en el entorno familiar, la motivación para emprender y el capital humano del empresario son factores relacionados directamente con la supervivencia. En el modelo planteado se propone que esta relación no es directa, sino que incide en la conexión con el mercado que tiene el emprendedor (H1) y, de esta manera, afectan la definición de los atributos básicos, pivote y periféricos implementados en su modelo de gestión del servicio (H3, H4, H5).

Igualmente, se plantea que las variables asociadas al capital humano del empresario, tales como el nivel educativo, la formación en gestión, la experiencia emprendedora previa y la experiencia laboral previa se convierten en elementos importantes de forma directa en la definición de los atributos básicos del modelo de gestión de servicio (H2).

Por otra parte, se plantea que sólo los atributos pivote son determinantes para la supervivencia (H6), al igual que los atributos periféricos (H7) aunque se deduce de los casos analizados que los atributos básicos no son tan determinantes.

Finalmente, en el caso de las pequeñas empresas, se plantea que la financiación por recursos propios incide de forma significativa y positiva en la supervivencia (H8).

### **En definitiva las hipótesis planteadas por el modelo serían:**

- H1:** El perfil del emprendedor está asociado positivamente con la conexión permanente al mercado que tiene el emprendedor.
- H2:** El capital humano incide positivamente en el desarrollo de los atributos básicos desplegados en la gestión del servicio.
- H3:** La conexión permanente con el mercado está asociada positivamente al dominio de los atributos básicos del negocio.
- H4:** La conexión permanente con el mercado está asociada positivamente al dominio de los atributos pivote del negocio.

- H5: La conexión permanente con el mercado está asociada positivamente al dominio de los atributos periféricos del negocio.
- H6: El dominio de los atributos pivote del servicio contribuye positivamente a la supervivencia del negocio.
- H7: El dominio de los atributos periféricos del servicio contribuye positivamente a la supervivencia del negocio.
- H8: La disponibilidad de recursos propios se encuentra asociada positivamente a la supervivencia de la empresa.

Al analizar los casos estudiados, desde la óptica del modelo de calidad de servicio P-C-P de Philip y Hazlett (1997), se verifican los resultados de sus prácticas administrativas y se refuerza el planteamiento del modelo. Se parte de algunas preguntas fundamentales acerca del despliegue de los atributos de servicio evidenciados en las empresas estudiadas.

**Atributos básicos:** *¿Cuál es el personal y las estructuras organizacionales involucradas para la entrega del servicio?* En este aspecto, se nota que todavía queda camino por recorrer por parte de los emprendedores entrevistados. Si bien el personal está entrenado para el servicio, se evidencia en las estructuras organizacionales halladas, excepto quizás en una empresa, algunos vacíos de roles o cargos por establecer para que la interacción cliente-personal de línea de frente sea exitosa. Sobre todo en los sistemas logísticos hay posibilidades de mejora. En esto se deberá mejorar, si se tiene en cuenta que a través de la estrategia y el control se trabaja algunos aspectos de la calidad del servicio, como lo proponen Reeves y Bednar (1994).

Por otro lado, la falta de programas de bienestar y planes de capacitación sistemáticos evidencia que los aspectos relacionados con el desarrollo de las competencias del personal y su motivación no se toman como elementos clave del servicio, descuidando así los atributos del tipo “Fundamental” del servicio, según el modelo P-C-P. Cabe señalar que la ausencia de formación en gestión empresarial de los emprendedores entrevistados puede ser un factor que impide el desarrollo de los atributos básicos del servicio, debido a las limitaciones de carácter estratégico que conlleva

esta falta de preparación. Por ejemplo, se percibe en los negocios de los emprendedores estudiados que la estrategia de servicio es poco consecuente con elementos fundamentales, como el desarrollo de sistemas de atención, la inversión en programas de capacitación, la organización de una estructura orientada al cliente.

Sin embargo, dado el tipo de negocio analizado, esto no va en detrimento de los periféricos identificados. Los atributos periféricos se basan en la relación especial que establecen con sus clientes y la comunicación constante con este. De hecho, Stefanović, et al. (2010) encontraron que la variable más importante para el éxito empresarial de los emprendedores es el “buen servicio al cliente” seguida de “buenos productos a precios competitivos”. Igualmente, Rose et al. (2006) afirman que, en el caso de los empresarios malayos, el núcleo de sus negocios son los clientes; aseguran que su buen manejo hace que un negocio sobreviva.

**Atributos periféricos:** *¿Cómo negocian los emprendedores con sus clientes las expectativas cambiantes producto de las experiencias repetidas en el servicio?* Es característico la comunicación cara a cara con los clientes de la empresa; se nota algunos beneficios extra de la relación comercial que ofrecen los emprendedores a este tipo de clientes: entrega a domicilio, cambio de mercancía, precios favorables, entre otros.

En definitiva, hay algunos aspectos coincidentes de la calidad y del servicio con modelos tradicionales. A pesar de esto, las dimensiones de la calidad que se trabajan no se abordan con enfoque estratégico sino para la gestión del día a día del negocio, no obstante la importancia que tiene el alcance de la orientación estratégica de la Pyme en su desempeño (Aragón-Sánchez & Sánchez-Marín, 2005).

En los casos estudiados no se evidencia la existencia de un modelo de calidad del servicio marcado, acorde con las teorías referenciadas, lo cual puede deberse al carácter empírico de los emprendedores antes y después de crear la empresa.

La permanencia en el mercado de las empresas estudiadas se debe más a la visión empírica que tiene el emprendedor del negocio, a su constancia en

la aplicación de prácticas administrativas heredadas de su entorno familiar y experiencia previa en el negocio, que a un estilo formal de gestión de servicio que los caracterice.

A pesar del desarrollo incipiente de los atributos del modelo referenciado en los casos analizados, en especial de los atributos básicos, se plantea que es posible la supervivencia del negocio a partir del despliegue de los demás atributos, pivote y periféricos, producto de su conexión con el mercado. De esta manera se deduce que los atributos básicos no inciden directamente en la supervivencia de las empresas.

**Atributos pivote:** ¿Existe claridad de las salidas o entregables del servicio en los negocios analizados?

Esto es una de las clave de éxito de estos emprendedores. La conexión permanente con el mercado les permite entender lo que los clientes necesitan en cada momento. Están enclavados en mercados de productos masivos, de uso cotidiano. Entienden la importancia de un precio competitivo, pero con la debida calidad; manejan una amplia gama de referencias y siempre están dispuestos a reponer la mercancía no conforme cuando el cliente lo considere necesario. Esto puede derivarse de la experiencia laboral previa del emprendedor, así como de su experiencia como empresario. Por otro lado, se vislumbra en el estudio que el conocimiento esencial del negocio es producto de los modelos de rol (heredados de la familia) que han motivado al emprendedor a establecerse como tal, sea por oportunidad o necesidad.

Adicionalmente, cuando los emprendedores deciden crear una pequeña empresa deben asumir diversas funciones dentro de la organización, las cuales van desde la operación de maquinaria, pasando por la promoción y venta del producto, la gestión con proveedores hasta las funciones directivas (Bird, 1988). Lo anterior implica que la forma de gestionar el negocio también se encuentra mediada por las características propias del fundador, muchas de las cuales son inherentes a sus valores y creencias, es decir, la cultura que ha sido adquirida al estar inserto en un sistema social particular (Mitchell et al., 2000). De hecho, algunos autores afirman que las diferencias en la actividad emprendedora de los países podría

ser explicada por las diferencias culturales entre países (Foreman-Peck & Zhou, 2013). En ese orden de ideas, también la cultura puede generar comportamientos o prácticas de gestión compartidas entre un grupo social específico (Hofstede & Hofstede, 2005). En consecuencia, también la supervivencia empresarial podría explicarse, en parte, por las prácticas de gestión que implementen algunos individuos, las cuales a su vez están ligadas a sus orígenes

A futuro, queda por establecerse qué aspectos de la dimensión cultural favorecen la práctica de gestión de los emprendedores que puedan, a su vez, ser determinantes de la supervivencia y crecimiento de los negocios.

## REFERENCIAS

- Abdesselam, R., Bonnet, J. & Pape, N. (2004). An explanation of the life Span of new French firms. *Small Business Economics*, 23(3), 237–254.
- Acs, Z. J., Armington, C. & Zhang, T. (2007). The determinants of new-firm survival across regional economies: The role of human capital stock and knowledge spillover. *Papers in Regional Science*, 86(3), 367–391. doi:10.1111/j.1435-5957.2007.00129.x
- Agarwal, R. & Audretsch, D. B. (2001). Does entry size matter? The impact of the life cycle and technology on firm survival. *The Journal of Industrial Economics*, 49(1), 21–43.
- Albrecht, K. & Zemke, R. (1988). *Gerencia del servicio: La dirección de empresas en una economía donde las relaciones son más importantes que los productos* (p. 202). Bogotá: Legis.
- Aragón-Sánchez, A. & Sánchez-Marín, G. (2005). Strategic orientation, management characteristics and performance. *Journal of Small Business Management*, 43(3), 287–308.
- Aramburo, C., Carmona, S., González, J. & Villegas, L. (1990). *Granada*. Medellín, CO: Cornare-Iner.
- Arias, A., Jung, A. & Peña, I. (2006). Abandono del negocio en empresas de reciente creación. *Perspectiva*, 38–41. Ver: <http://www.revistaperspectiva.com/archivos/revista/No%209/Arias%20Jung%20Pena.pdf>
- Arribas, I. & Vila, J. E. (2007). Human capital determinants of the survival of entrepreneurial service firms in Spain. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 3(3), 309–322. doi:10.1007/s11365-007-0038-z
- Audretsch, D. (2013). New-firm survival and the technological regime. *The Review of Economics and Statistics*, 73(3), 441–450.

- Audretsch, D., Houweling, P. & Thurik, R. (2000). Firm survival in the Netherlands. *Review of Industrial Organization*, 16, 1–11.
- Bates, T. (1987). Self-employed minorities: Traits and trends. *Social Science Quarterly*, 68(3), 539–551.
- Bates, T. (1990). Entrepreneur human capital inputs and small business longevity. *The Review of Economics and Statistics*, 72(4), 551–559.
- Bates, T. (2005). Analysis of young, small firms that have closed: delineating successful from unsuccessful closures. *Journal of Business Venturing*, 20(3), 343–358. doi:10.1016/j.jbusvent.2004.01.003
- Batjargal, B. (2007). Internet entrepreneurship: Social capital, human capital, and performance of Internet ventures in China. *Research Policy*, 36(5), 605–618. doi:10.1016/j.respol.2006.09.029
- Becker, G. S. (1975). *Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. Chicago: University of Chicago Press.
- Bird, B. (1988). Implementing entrepreneurial ideas: The case for intention. *Academy of Management Review*, 13(3), 442–453.
- Block, J., & Sandner, P. (2009). Necessity and opportunity entrepreneurs and their duration in self-employment : Evidence from German micro data. *Journal of Industry, Competition and Trade*, 9(2), 117–137. doi:10.1007/s10842-007-0029-3
- Bosma, N. S., & Levie, J. (2010). *Global Entrepreneurship Monitor 2009 Executive Report*.
- Boyer, T. & Blazy, R. (2013). Born to be alive ? The survival of innovative and non-innovative French micro start-ups. *Small Business Economics*, 42(4), 669–683.
- Braunerhjelm, P., Acs, Z. J., Audretsch, D. B. & Carlsson, B. (2010). The missing link: knowledge diffusion and entrepreneurship in endogenous growth. *Small Business Economics*, 34(2), 105–125. doi:10.1007/s11187-009-9235-1
- Brüderl, J., Preisendörfer, P. & Ziegler, R. (1992). Survival chances of newly founded business organizations. *American Sociological Review*, 57(2), 227–242.
- Bulla, F. & Bernal, L. (2012). La orientación al mercado y la financiación en etapas tempranas como factores ausentes en la. *Perfil de Coyuntura Económica*, 20(20), 177–194.
- Carlzon, J. (1991). *El momento de la verdad* (p. 158). España: Díaz de Santos.
- Carter, N. M. (1997). Discontinuance among new firms in retail: the influence of initial resources, strategy and gender. *Journal of Business Research*, 12, 125–145.

- Chrisman, J. & McMullan, W. (2004). Outsider assistance as a knowledge resource for new venture survival. *Journal of Small Business Management*, 42(3), 229–244. doi:10.1111/j.1540-627X.2004.00109.x
- Cooper, A. C., Gimeno-Gascon, F. J. & Woo, C. Y. (1994). Initial human and financial capital as predictors of new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 9(5), 371–395.
- Criaco, G., Minola, T., Migliorini, P. & Serarols-Tarrés, C. (2013). “To have and have not”: founders’ human capital and university start-up survival. *The Journal of Technology Transfer*, 39(4), 1–27. doi:10.1007/s10961-013-9312-0
- Deming, W. (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Madrid: Díaz de Santos.
- Dunne, P. & Hughes, A. (1994). Age, size, growth and survival: UK companies in the 1980s. *Journal of Industrial Economics*, 42(2), 115–140.
- Eigler, P. & Langeard, E. (1989). *Servucción. Marketing de servicios*. México: McGraw Hill.
- Fairlie, R. W. & Robb, A. M. (2009). Gender differences in business performance: evidence from the Characteristics of Business Owners survey. *Small Business Economics*, 33(4), 375–395. doi:10.1007/s11187-009-9207-5
- Fertala, N. (2008). The shadow of death : do regional differences matter for firm survival across native and immigrant. *Empirica*, 28, 59–80. doi:10.1007/s10663-007-9051-2
- Foreman-Peck, J., & Zhou, P. (2013). The strength and persistence of entrepreneurial cultures. *Journal of Evolutionary Economics*, 23(1), 163–187. doi:10.1007/s00191-011-0239-z
- Furdas, M. & Kohn, K. (2011). Why is start-up survival lower among necessity entrepreneurs? A Decomposition Approach (April). Recuperado de: [http://www.iza.org/conference\\_files/EntreRes2011/kohn\\_k2086.pdf](http://www.iza.org/conference_files/EntreRes2011/kohn_k2086.pdf)
- García-Tenorio, J. & Pérez Rodríguez, M. (2010). El éxito empresarial. Sus niveles de análisis y formas alternativas para su evaluación. *Dirección y Organización*, 21, 188–197.
- Gartner, W. B., Starr, J. A. & Bhat, S. (1998). Predicting new venture survival: An analysis of “anatomy of a start-up.” Cases from Inc. Magazine. *Journal of Business Venturing*, 14, 215–232.
- Gimeno, J., Folta, T. B., Cooper, A. C. & Woo, C. Y. (1997). Survival of the Fittest ? Human entrepreneurial capital and the persistence of firms underperforming. *Administrative Science Quarterly*, 42(4), 750–783.
- Gimmon, E. & Levie, J. (2010). Founder’s human capital, external investment, and the survival of new high-technology ventures. *Research Policy*, 39(9), 1214–1226. doi:10.1016/j.respol.2010.05.017

- Grönroos, C. (1978). A service-oriented approach of services. *European Journal of Marketing*, 12(8), 588–601.
- Grönroos, C. & Gummesson, E. (1985). The Nordic school of services - An introduction. In C. Grönroos & E. Gummesson (Eds.), *Service Marketing - Nordic School Perspectives* (pp. 6–11). Stockholm: University of Stockholm.
- Gurau, C. (2003). Tailoring e-service quality through CRM. *Managing Service Quality*, 13(6), 520 – 531.
- Hernández, H. (2007). Competencias esenciales y pymes familiares. *Revista de Ciencias Sociales*, 116(2), 128–129.
- Hofstede, G. & Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and organizations. Software of the mind*. New York: McGrawHill.
- Johansson, J. & Nonaka, I. (1997). *Relentless—The Japanese way of marketing*. New York: HarperCollins.
- Junejo, M. A., Rohra, C. L. & Chand, M. N. (2009). Entrepreneur human capital inputs and growth of small-scale industry . A case study of Sukkur Estate area of Sindh Pakistan. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 3(3), 2389–2396.
- Kalnins, A. & Williams, M. (2014). When do female-owned businesses out-survive male-owned businesses? A disaggregated approach by industry and geography. *Journal of Business Venturing*, 29(6), 822-835. doi:10.1016/j.jbusvent.2013.12.001
- Kantis, H., Angelelli, P. & Gatto, F. (2000). *Nuevos emprendimientos y emprendedores: de qué depende su creación y supervivencia? Explorando el caso argentino*. Small (p. 30). Argentina: Laboratorio de Investigación sobre Tecnología, Trabajo, Empresa y Competitividad. Universidad Nacional del General Sarmiento.
- Korunka, C., Kessler, A., Frank, H. & Lueger, M. (2010). Personal characteristics, resources, and environment as predictors of business survival. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 1025–1051. doi:10.1348/096317909X485135
- Levitt, T. (1960). Marketing myopia. *Harvard Business Review*, 38(4), 24–47.
- Marzocchi, C., Ramlogan, R. & Gagliardi, D. (2013). *Annual Report on European SMEs 2012/2013. A recovery on the horizon?*. Recuperado de: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2013/annual-report-smes-2013\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2013/annual-report-smes-2013_en.pdf)
- Mayer-Haug, K., Read, S., Brinckmann, J., Dew, N. & Grichnik, D. (2013). Entrepreneurial talent and venture performance: A meta-analytic investigation of SMEs. *Research Policy*, 42(6-7), 1251–1273. doi:10.1016/j.respol.2013.03.001

- Mengistae, T. (2006). Competition and entrepreneurs' human capital in small business longevity and growth. *Journal of Development Studies*, 42(5), 812–836. doi:10.1080/00220380600742050
- Mesa, J. C. (2005). Del marketing de servicios al marketing relacional. *Revista Colombiana de Marketing*, 4(6), 60–67.
- Millán, J., Congregado, E. & Román, C. (2011). Entrepreneurship persistence with and without personnel: The role of human capital and previous unemployment. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1–20. doi:10.1007/s11365-011-0184-1
- Mitchell, R. K., Smith, B., Seawright, K. W. & Morse, E. A. (2000). Cross-cultural cognitions and the venture creation decision. *The Academy of Management Journal*, 43(5), 974–993.
- Nafziger, E. W., & Terrell, D. E. K. (1996). Entrepreneurial human capital and the long-run survival of firms in India. *World Development*, 24(4), 689–696.
- Nguyen, T., Sherif, J. & Newby, M. (2007). Strategies for successful CRM implementation. *Information Management & Computer Security*, 15(2), 102–115.
- Nuez, M. J. A. & Górriz, C. G. (2008). El emprendedor y la empresa: una revisión teórica de los determinantes a su constitución. *Acciones E Investigaciones Sociales*, 26, 5–44.
- OCDE & CEPAL. (2013). *Perspectivas económicas de América Latina 2013*. OCDE/CEPAL. doi:http://dx.doi.org/10.1787/leo-2013-es Annual:
- Ouchi, W. (1982). *La teoría Z. Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*. Barcelona: Orbis.
- Parker, S. C. & van Praag, C. M. (2006). Schooling, capital constraints, and entrepreneurial performance. *Journal of Business & Economic Statistics*, 24(4), 416–431. doi:10.1198/073500106000000215
- Philip, G. & Hazlett, S.-A. (1997). The measurement of service quality: a new P-C-P attributes model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 14(3), 260–286.
- Pineda.Santís, H., Arcos-Burgos, M. & Bravo-Aguilar, M. (1999). Aproximación a la estructura genética de la población de Granada, Antioquia (Colombia), A través de Isonimia. *Actualidades Biológicas*, 21(70), 29–36.
- Reeves, C. A. & Bednar, D. A. (1994). Alternatives defining quality and implications. *The Academy of Management Review*, 19(3), 419–445.
- Rose, R. C., Kumar, N. & Li yen, L. (2006). Entrepreneurs success factors and escalation of small and medium-sized enterprises in Malaysia. *Journal of Social Sciences*, 2(3), 74–80.

- Rotger, G. P., Gørtz, M. & Storey, D. J. (2012). Assessing the effectiveness of guided preparation for new venture creation and performance: Theory and practice. *Journal of Business Venturing*, 27(4), 506–521. doi:10.1016/j.jbusvent.2012.01.003
- Sallenave, J. (1992). *Gerencia y planeación estratégica*. Bogotá: Norma.
- Saridakis, G., Mole, K. & Storey, D. J. (2007). New small firm survival in England. *Empirica*, 35(1), 25–39. doi:10.1007/s10663-007-9049-9
- Seth, N., Deshmukh, S. G., & Vrat, P. (2005). *Service quality models: a review*. *International Journal of Quality & Reliability Management* (Vol. 22, pp. 913–949). doi:10.1108/02656710510625211
- Stefanovic, I., Prokic, S. & Rankovic, L. (2010). Motivational and success factors of entrepreneurs : the evidence from a developing country. *Zb. Rad. Ekon. Fak*, 28, 251–270.
- Stuart, R. W. & Abetti, P. A. (1990). Impact of entrepreneurial and management experience on early performance. *Journal of Business Venturing*, 5(3), 151–162.
- Unger, J. M., Rauch, A., Frese, M. & Rosenbusch, N. (2011). Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 341–358. doi:10.1016/j.jbusvent.2009.09.004
- Veciana, J. M. (2005). *La creación de empresas. Un enfoque gerencial* (Colección., p. 309). Barcelona: La Caixa.
- Xu, Y., Yen, D., Lin, B. & Chou, D. (2002). Adopting customer relationship management technology. *Industrial Management & Data Systems*, 102(8), 442–452.
- Yin, R. K. (2011). *Qualitative research from start to finish* (p. 348). New York: The Guildford Press.
- Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1993). *Calidad total en la gestión de servicios. Cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores*. Madrid: Díaz de Santos.
- Zhao, Y. L. & Di Benedetto, C. A. (2013). Designing service quality to survive : Empirical evidence from Chinese new ventures. *Journal of Business Research*, 66(8), 1098–1107. doi:10.1016/j.jbusres.2012.03.006