

# Factores del servicio y del perfil del emprendedor que inciden en la supervivencia empresarial: una revisión crítica\*

Silvia Teresa Morales-Gualdrón\*\*, Uriel Pineda Zapata\*\*\*, Jorge Esteban Dorado Urbano\*\*\*\*

## Resumen

Los altos índices de mortalidad empresarial que se presentan alrededor del mundo han generado un interés por el estudio de las causas de este fenómeno. Este artículo presenta una revisión crítica sobre dos grandes temáticas que inciden en la supervivencia empresarial: el emprendedor o empresario y la calidad del servicio. En la revisión se refleja que la mayoría de estudios ponderan las características personales en el éxito empresarial, dejando de lado áreas de desempeño como la concepción estratégica del servicio y la aplicación de técnicas de mercado para orientar las empresas al cliente.

**Palabras clave:** emprendimiento, capital humano, gestión del servicio, supervivencia.

## Service and entrepreneurial profile factors that affect the survival of businesses: a critical revision

## Abstract

The high mortality of businesses worldwide has generated an interest to study its causes. This paper introduces a critical revision about two big issues that affect the survival of businesses: the entrepreneur and the quality of the service. This revision demonstrates that most of the studies available praise the

personal characteristics in the success of the business, putting aside areas such as the strategic conception of the service and the use of marketing techniques to address companies towards the clients.

**Key words:** entrepreneurship, human capital, service management, survival.

## Fatores do serviço e do perfil do empreendedor que incidem na supervivência empresarial: uma revisão crítica

## Resumo

Os altos índices de mortalidade empresarial que se apresentam ao redor do mundo geraram um interesse pelo estudo das causas deste fenômeno. Este artigo apresenta uma revisão crítica sobre duas grandes temáticas que incidem na sobrevivência empresarial: o empreendedor ou empresário e a qualidade do serviço. Na revisão se reflete que a maioria de estudos ponderam as características pessoais no sucesso empresarial, deixando de lado áreas de desempenho como a concepção estratégica do serviço e a aplicação de técnicas de marketing para orientar as empresas ao cliente.

**Palavras importantes:** empreendimento, capital humano, gestão do serviço, sobrevivência

\* Este artículo es el resultado del proyecto de investigación titulado "Factores de éxito relacionados con el perfil y la gestión del servicio del empresario del oriente antioqueño de las regiones de Santuario, Granada y Marinilla", proyecto 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. Se inició en octubre de 2011 y culminó en agosto de 2013.

\*\* Ph.D. en Dirección de Empresas-Universidad de Valencia-España. Profesora investigadora Departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ingeniería, Universidad de Antioquia. Investigadora Grupo de Gestión de la Calidad y del Grupo de Investigación en Emprendimiento, finanzas y Gestión organizacional –GESTA–, Medellín-Colombia.

\*\*\* MSc. en Ingeniería Administrativa, Universidad Nacional de Colombia. Profesor- Investigador Departamento de Calidad y Producción, Instituto Tecnológico Metropolitano, Medellín-Colombia. Investigador Grupo de Gestión de la Calidad-Universidad de Antioquia.

\*\*\*\* Ingeniero Industrial-Universidad de Antioquia. Asistente de investigación Grupo Gestión de la Calidad, Departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ingeniería, Universidad de Antioquia. Medellín-Colombia.

## Introducción

Durante los últimos años, el emprendimiento se ha convertido en un eje central en la política de diferentes países y regiones del mundo debido al impacto que este tiene en el desarrollo económico y social (Bosma & Harding, 2006; Braunerhjelm, Acs, Audretsch & Carlsson, 2010). Esto ha generado la inversión de una gran cantidad de recursos en el apoyo de nuevos proyectos empresariales que conduzcan a la creación de empresas y, en consecuencia, que contribuyan a la generación de riqueza y nuevos empleos. No obstante, la mayoría de estas inversiones, tanto públicas como privadas, parecieran estar condenadas a desvanecerse ante las altas tasas de mortalidad empresarial que aún siguen reportando las distintas economías del mundo. Por ejemplo la OECD (2003) indica que entre el 60 y el 90 % de las firmas desaparecen antes de los siete años. En España, el Instituto Nacional de Estadística (INE) reportó en sus notas de prensa de 2010, que el 45 % de las empresas que nacieron en 2007 desaparecieron después del tercer año de vida. Por su parte, Dunne, Roberts y Samuelson (1988) señalan que las empresas más jóvenes registran también altas tasas de mortalidad y se asocia una mayor antigüedad con menores tasas de fracaso. A pesar de estas cifras de mortandad, en el largo plazo las empresas que crecen realizan una importante contribución a la creación de empleos y al desarrollo empresarial, mismos que repercuten en un crecimiento económico más próspero (Mason & Harrison, 1990). Por esta razón, sobrevivir se considera uno de los indicadores del éxito empresarial (Lewis & Churchill, 1983; Storey, Keasey, Wynarczyk & Watson, 1987; García Tenorio & Pérez Rodríguez, 1999; Acs, Armington & Zhang, 2007).

Este artículo presenta una revisión de la literatura especializada sobre dos grandes temáticas que pueden incidir en la supervivencia empresarial: el emprendedor o empresario y la calidad del servicio. En la primera parte del artículo, se presentan diversos estudios donde se trata de discernir la incidencia del emprendedor y sus características en la supervivencia del negocio, con teorías como por ejemplo

la del capital humano donde se evidencia que algunas características como el nivel educativo y la experiencia laboral previa en el mismo sector industrial, efectivamente, incidirán en la supervivencia del negocio.

En la segunda parte del artículo se examina la trascendencia de la calidad del servicio en la supervivencia del negocio. Algunos estudios han abordado la importancia de los modelos de calidad del servicio como factor de éxito, ya que estos permiten identificar problemas de calidad ayudando a la planificación a través de la puesta en marcha de un programa de mejoramiento de la calidad, de manera que contribuya al aumento de la eficiencia, la rentabilidad y el desempeño global (Seth, Deshmukh & Vrat, 2005). Igualmente, la identificación de problemas de calidad y su intervención tienen un fuerte impacto en la reducción de costos, satisfacción y lealtad del cliente (Chang & Chen, 1998; Cronin & Taylor, 1992; Gammie, 1992; Gummesson, 1998; Gurau, 2003; Lassar, Manolis & Winsor, 2000; Leonard & Sasser, 1982; Silvestro & Cross, 2000).

En la revisión se refleja que la mayoría de estudios ponderan las características personales en el éxito empresarial, dejando de lado competencias gerenciales, tales como la concepción estratégica del servicio, como lo plantea Larrea (1991), y la aplicación de técnicas de mercadeo para orientar las empresas al cliente, conocimientos y habilidades que se pueden adquirir a través de la capacitación. En el futuro, en el tema de supervivencia, estas competencias de las empresas nacientes tendrán que ser objeto de atención y de capacitación del emprendedor como factor de supervivencia, como lo muestra el creciente número de estudios en materia de *marketing* de servicios. Igual, a través de técnicas de entrenamiento, la carencia de conocimientos que lleven a sentimientos como el pesimismo e impotencia puede ser superada. Parece posible que suministrar un entrenamiento adecuado al emprendedor para adquirir habilidades y atributos como la autoeficacia, el estado de alerta, la perseverancia personal, el capital humano y social, y las habilidades sociales puede ayudarlo a descubrir nuevas oportunidades de negocio (Markman & Baron, 2003).

## Características de perfil del emprendedor y la supervivencia

Uno de los tópicos más estudiados cuando se analiza el fenómeno de la creación de empresas es el “emprendedor”, dado que son ellos quienes detectan, evalúan y deciden explotar oportunidades de negocio asumiendo los riesgos asociados a la incertidumbre (Veciana, 2005). No obstante, cuando se trata de observar la incidencia de las características del emprendedor en la supervivencia de la empresa, el número de estudios es más reducido y, generalmente, se encuentran enmarcados dentro de la teoría del capital humano.

La teoría del capital humano es una de las teorías más elaboradas en el ámbito de la economía del trabajo, y se orienta a explicar la relación de la inversión en capital humano en los salarios, y el ingreso de los empleados y las empresas (Brüderl, Preisendörfer & Ziegler, 1992). 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 acumulado y usarse; igualmente, plantea que el capital humano de un individuo puede ser de tipo general o específico. En el campo de la creación de empresas, el capital humano general incluye las características del emprendedor que no están directamente relacionadas con su rol como fundador de empresa; y el capital humano específico incluye la experiencia del fundador en el área de actividad de la nueva empresa tanto de orden técnico como de gestión (Arribas & Vila, 2007).

En lo referente al capital humano general, la literatura de emprendimiento se ha concentrado especialmente en las siguientes variables: la educación, la experiencia laboral previa, la edad y el género.

La educación es uno de los factores que mayor incidencia tiene en el capital humano de un individuo (Becker, 1975). A través de la educación los individuos acumulan conocimientos y desarrollan habilidades que les permitirán enfrentarse a la vida laboral y generar un mayor o menor nivel de ingresos. Los resultados permiten inferir que la relación entre capital humano

y supervivencia tendría una relación lineal en forma de “U” invertida; si bien es cierto que un mayor nivel educativo o un mayor número de años de escolaridad incide positivamente en la supervivencia (Bates, 1987; Block & Sandner, 2009; Brüderl et al., 1992; Cooper, Gimeno-Gascon & Woo, 1994; Junejo, Rohra, & Chand, 2009; Millán & Rodríguez Díaz, 2008), también lo es que aquellos emprendedores con los más altos grados de escolaridad (maestría y doctorado) muestran una relación negativa con la supervivencia (Arribas & Vila, 2007; Nafziger & Terrell, 1996; Stuart & Abetti, 1990).

Stuart y Abetti (1990) señalan que este comportamiento se puede presentar debido a que los emprendedores de menor nivel educativo desarrollan habilidades a través de su experiencia laboral que les permiten mostrar un mejor desempeño como emprendedores, es decir, que *“la experiencia es el mejor profesor”* (p. 161); otra posible explicación para este fenómeno la podemos encontrar en el trabajo de Bates (2005), quien examina las variables que inciden en los cierres “exitosos” y no “exitosos” de las empresas e indica que las empresas creadas por personas de estas calificaciones pueden ser “vendidas” a empresas más grandes, interesadas en fortalecer su posición competitiva. Por su parte, Nafziger y Terrell (1996) afirman que este hallazgo se debe a la estructura del mercado laboral en la India, en donde las personas con alto nivel educativo tienen acceso a empleos con alto nivel de remuneración que hacen más atractiva esta opción. Finalmente, Arribas y Vila (2007) argumentan que este hecho puede mostrar una deficiencia en la formación que actualmente ofrece el sistema educativo español para formar las habilidades requeridas para que las empresas sobrevivan. De hecho, en estudios recientes, Criaco et al. (2013) y Rotger, Gørtz y Storey (2012) muestran que la formación en temas específicos de emprendimiento incrementa la probabilidad de supervivencia en el caso de las empresas creadas por estudiantes universitarios.

La experiencia laboral previa, como variable fundamental en la generación de capital humano, ha mostrado resultados contradictorios en la literatura. Por ejemplo, Stuart y Abetti (1990); Brüderl et al., (1992); Arribas y Vila (2007) y Millán, Congregado y Román (2014) demostraron que la experiencia laboral previa tiene

incidencia positiva en la supervivencia de las empresas tanto en Estados Unidos, como en Europa. No obstante, Bates (1990) y Cooper et al. (1994) no reportaron un efecto significativo de esta variable y, finalmente, Nafziger y Terrell (1996) reportan un impacto negativo; en este último trabajo se argumenta que en el caso de la India, la experiencia laboral genera una mejor valoración de los individuos en el mercado laboral, por lo que se prefiere el “empleo” a la creación de empresas.

Con respecto a la edad, los estudios realizados muestran una relación positiva entre la edad del emprendedor y la supervivencia de sus empresas (Abdesselam, Bonnet & Pape, 2004; Bates, 1987; Block & Sandner, 2009; Fertala, 2008; Nafziger & Terrell, 1996; Korunka, Kessler, Frank & Lueger, 2010; Boyer & Blazy, 2013). No obstante, algunos autores argumentan que la relación entre la edad y la supervivencia presenta una forma de U, puesto que han mostrado que cuando los emprendedores superan los 55 años la probabilidad de supervivencia de las empresas disminuye (Bates, 1990; Preisendörfer & Voss, 1990), posiblemente debido a una reducción del nivel de esfuerzo de los emprendedores atribuido al fenómeno de la vejez (Bates, 1990).

El género es otro de los factores frecuentemente abordado en la literatura. En este sentido, es evidente que las empresas creadas por mujeres tienen una menor probabilidad de supervivencia (Abdesselam et al., 2004; Arribas & Vila, 2007; Bates, 1987; Block & Sandner, 2009; Cooper et al., 1994; Fairlie & Robb, 2009; Fertala, 2008; Korunka et al., 2010; Millán, Congregado, & Román, 2011; Nuez & Górriz, 2008; Millán et al., 2014; Kalnis & Williams, 2014). Los argumentos que se presentan para justificar este hecho están asociados al rol que tradicionalmente las mujeres han desempeñado en la sociedad, dedicadas exclusivamente al cuidado del hogar y la familia; es así como su lenta entrada al mercado laboral, los niveles salariales más bajos, que aún persisten, y su menor nivel de experiencia en cargos de gestión y administración generan un menor nivel de acumulación de capital humano, tanto general como específico, que se ve reflejado en un menor desempeño empresarial (Fairlie & Robb, 2009).

Las características de la familia del emprendedor también han sido abordadas en la literatura, por ejemplo: la existencia de modelos de rol y el nivel de ahorro familiar, el estado civil y el número de hijos. La existencia de modelos de rol en el entorno familiar de los emprendedores tiene una incidencia positiva en la supervivencia empresarial (Brüderl et al., 1992; Cooper et al., 1994; Fairlie & Robb, 2009; Gimeno et al., 1997), aunque en algunos casos dicha incidencia no era significativa (Arribas & Vila, 2007; Bates, 1990). Por otra parte, el nivel de ahorros e ingreso familiar ha mostrado una relación proporcional con la supervivencia (Block & Sandner, 2009). Finalmente, el estado civil y el número de hijos no han mostrado un efecto significativo.

Por otra parte, también se han examinado características socioculturales como, por ejemplo, la raza (Cooper et al., 1994; Fairlie & Robb, 2009); la posición del emprendedor en la escala social (Nafziger & Terrell, 1996) y la región de origen del emprendedor (Fairlie & Robb, 2009; Fertala, 2008; Mueller, 2011). Los resultados muestran que las empresas creadas por personas de raza blanca tienen una mayor probabilidad de supervivencia, al igual que aquellas creadas por personas que pertenecen a una clase social alta o a una casta alta (en el caso indio). Igualmente, se observa que los emprendedores nativos que deciden crear empresa en su propia región tendrían una mayor probabilidad de supervivencia de sus negocios.

Otras características, que han analizado autores en el marco del capital humano general del empresario, están asociadas con el estilo de administración del negocio y su supervivencia: su forma de adquisición, es decir, si es nuevo, comprado o heredado (Fairlie & Robb, 2009; Gimeno et al., 1997); el número de socios (Arribas & Vila, 2007); la inserción del emprendedor en redes de emprendimiento (Abdesselam et al., 2004); las redes sociales y sus características (Batjargal, 2007). Es así como aquellos negocios que son heredados o son creados por varios socios tienen una mayor probabilidad de supervivencia; lo mismo sucede cuando los emprendedores están insertos en redes de emprendimiento, es decir, tienen buenas relaciones con clientes y un número importante de proveedores tienen una mayor probabilidad de supervivencia.

En lo referente al capital humano específico, las variables que ha abordado la literatura son: la experiencia laboral del emprendedor en el mismo sector económico en el que se creó la empresa; la experiencia emprendedora y el desempeño en su carrera como emprendedor serial.

Los investigadores han encontrado que la experiencia laboral previa en el mismo sector en donde se crea la empresa tiene una incidencia positiva en la supervivencia empresarial (Abdeslam et al., 2004; Brüderl et al., 1992; Cooper et al., 1994; Gimmon & Levie, 2010; Stuart & Abetti, 1990; Boyer y Blazy, 2013).

Por otra parte, los resultados sobre la influencia de la experiencia previa como emprendedor han sido contradictorios. En tanto que Stuart y Abetti (1990), Brüderl et al., (1992), Gimeno et al., (1997); Abdeslam et al., (2004); Batjargal (2007) y Gimmon y Levie (2010) reportan un efecto positivo y significativo, Arribas y Vila (2007) y Nafziger y Terrell (1996) reportan el efecto contrario y, Criaco et al. (2013) reportan que no existe un efecto significativo. En estos últimos casos, es posible que algunas particularidades del entorno puedan modificar el efecto de la experiencia, como por ejemplo: la experiencia del emprendedor y de su equipo (Stuart & Abetti, 1990); el sector analizado (Arribas & Vila, 2007), el mercado laboral en cierta área geográfica (Nafziger & Terrell, 1996) o incluso, el tipo de empresa creada (Criaco et al., 2013; Boyer & Blazy, 2013). Por otra parte, la explicación de esta aparente contradicción podría encontrarse en la capacidad que tienen algunos emprendedores de “aprender a aprender” producto de la experiencia; así pues, quienes tienen esta capacidad podrían tener una mayor probabilidad de éxito.

Además de los estudios ya señalados, que toman como marco la teoría del capital humano, existen otros trabajos que han analizado la incidencia de la motivación del emprendedor en la supervivencia de la firma. Por ejemplo, Gimeno et al. (1997) señalan que los emprendedores que crean empresa guiados por su deseo de independencia tienen empresas con una mayor probabilidad de supervivencia que aquellos que crean empresa orientados por su deseo de generar dinero o crear una empresa exi-

tosa; Abdeslam, et al., (2004) muestran que aquellas empresas creadas por “oportunidad” tienen una mayor probabilidad de éxito que aquellas creadas por “necesidad”, específicamente por que el emprendedor se encontraba desempleado. En este mismo sentido, Millán et al. (2011) y Boyer y Blazy (2013) reportan que aquellas empresas creadas por personas que antes habían estado desempleadas tienen una menor probabilidad de supervivencia.

Para cerrar este análisis es importante resaltar las variables con las que los estudios previos han combinado las características del perfil del emprendedor. Las variables más recurrentes son la inversión inicial (Brüderl et al., 1992; Cooper et al., 1994; Fairlie & Robb, 2009; Gimeno et al., 1997; Nafziger & Terrell, 1996; Nuez & Górriz, 2008); el número de empleados (Brüderl et al., 1992; Gimeno et al., 1997; Nafziger & Terrell, 1996; Korunka et al., 2010), la financiación inicial (Abdeslam et al., 2004; Bates, 1990; Nafziger & Terrell, 1996; Nuez & Górriz, 2008; Korunka et al., 2010), la recepción de ayudas o subvenciones públicas (Abdeslam et al., 2004; Nuez & Górriz, 2008); el nivel de subcontratación de terceros (Abdeslam et al., 2004), si la empresa es innovadora (Brüderl et al., 1992; Boyer & Blazy, 2013), la localización de la empresa (Brüderl et al., 1992; Fertala, 2008; Nuez & Górriz, 2008); el sector económico o industrial (Block & Sandner, 2009; Brüderl et al., 1992; Fairlie & Robb, 2009; Fertala, 2008; Gimmon & Levie, 2010); la intensidad de competencia en la industria (Brüderl et al., 1992) y el estilo de gestión, específicamente la orientación al cliente (Abdeslam et al., 2004).

## **Características del servicio y la supervivencia**

En esta sección se revisa el concepto de las características de servicio asociadas a la supervivencia del negocio, y que constituyen los atributos propios de la calidad del servicio; se indica, además, a través de diversos estudios en el tiempo, cuáles atributos del servicio aparecen como factores de éxito de los proyectos empresariales.

En uno de los modelos reconocidos sobre la calidad del servicio, Philip y Hazlett (1997)

plantean que un servicio de calidad tiene tres elementos característicos: los atributos pivote, fundamentales y periféricos. Una vez la empresa tiene claro el servicio que espera el cliente, de acuerdo con sus requisitos (atributos pivote) se establecen los atributos fundamentales, que según estos autores, corresponden a la estructura que maneja la empresa en cuanto a roles del personal, sistemas de atención y preparación del personal; los atributos periféricos constituyen aquellos agregados que ofrece la empresa, a bajo costo, para que el servicio sea una experiencia agradable al cliente.

Por otro lado, Sasser, Olsen & Wyckoff (1978) definen los siguientes atributos para la calidad del servicio:

- Seguridad: confianza que se le brinda al cliente, así como la seguridad física.
- Consistencia: recibir lo mismo cada vez.
- Actitud - cortesía y modales sociales.
- Integridad - servicios auxiliares disponibles.
- Estado - de las instalaciones.
- Disponibilidad - acceso, ubicación y frecuencia, y
- Formación del personal.

Zeithaml, Parasuraman & Berry (1993) establecen cinco dimensiones de la calidad del servicio: elementos tangibles, capacidad de respuesta, seguridad, confiabilidad y empatía. Esta última dimensión abarca atributos como la cortesía, la comprensión o entendimiento del cliente, y la comunicación.

Bolton y Drew (1991) definen la calidad del servicio como una forma de actitud, relacionada con la satisfacción de los clientes.

Una de las definiciones más acertadas y más completas de calidad del servicio es la que ofrecen Reeves y Bednar (1994), ya que es clasificada de manera integral, la cual refleja cuatro modos de concebir la calidad:

- La excelencia, en la cual las organizaciones deben hacer todo lo posible para lograr óptimos resultados que potencien la imagen de calidad institucional y alcance la aceptación y compromiso de los empleados;

- El valor, ya que la calidad está afectada por factores como el precio y la accesibilidad, al lograr este concepto, se contribuye a la eficiencia interna y a la efectividad externa, además satisface al cliente;
- El ajuste a las especificaciones: su medida sirve para la consecución de objetivos en momentos temporales;
- La satisfacción de las expectativas de los usuarios: se alcanzan altos niveles de calidad si esto se cumple, es considerado el modo más complejo.

Se observa que en todas las concepciones vistas, atributos de servicio como el trato al cliente, así como el conocimiento de lo que él quiere, son fundamentales para la prestación del servicio.

Desde finales del siglo XX hasta principios del siglo XXI se han vinculado los atributos del servicio como características importantes en la supervivencia de las pequeñas empresas fundadas por los emprendedores. Las buenas relaciones con los clientes y el servicio al cliente se han resaltado como factores importantes para el éxito de las pymes (Ghosh & Kwan, 1996; Meegan & Taylor, 1997; Wijewardena & Cooray, 1996). En su estudio de las empresas de alta tecnología, Räsänen (1999) puso de manifiesto la importancia de una estrecha relación con los clientes (también Halborg et al. 1997). En este mismo sentido, la capacidad de responder a las nuevas demandas del mercado es un factor fundamental de éxito (Pasanen, 2003).

El hecho de tener acceso a diversos mercados incrementa la oportunidad de supervivencia de las empresas (Buenstorf, 2007). La empresa debe estar orientada a los clientes, evolucionar junto con sus necesidades (Levitt, 1975) aspecto que Peters y Waterman (1985) definen como proximidad al cliente, una de las siete características de las empresas excelentes.

Rose, Kumar y Yen (2006), en un estudio realizado a 50 empresas en Malasia, encontraron, en el aspecto cualitativo, que para los empresarios el núcleo de sus negocios son los clientes; aseguran que su buen manejo hace que un negocio sobreviva.

Otros estudios han evolucionado hacia la identificación de otros factores en la supervivencia y éxito del negocio, combinados con las características del servicio. En la investigación de Stefanovic, Prokic & Rankovic (2010) se identifican siete factores que afectan el éxito de los empresarios (posición en la sociedad, habilidades interpersonales, la aprobación y el apoyo, la competencia de productos/servicios, habilidades de liderazgo, siempre estar informado y la reputación del negocio). En general, identifican como las variables más importante para el éxito empresarial de los emprendedores el “buen servicio al cliente” seguido de “buenos productos a precios competitivos”.

De esta manera adquiere trascendencia la calidad del servicio (Seth et al., 2005) como factor de supervivencia, más que de competitividad, y es claro que el emprendedor debe estar preparado para adecuar su negocio de manera que las interacciones con el cliente en toda la cadena cliente-proveedor sean de calidad.

## Discusión y conclusiones

Crear empresa no es sencillo y presenta diversas dificultades. La falta de capital inicial, el riesgo elevado y la situación económica (ciclo económico desfavorable y competencia excesiva) constituyen frenos a la creación de empresas (Urbano, 2003). Esto hace que las personas que logran mantener y hacer crecer una empresa sean personas especiales, y las figuras centrales en el proceso de creación de una nueva empresa (Veciana, 2005), con unas habilidades particulares para enfrentar las dificultades y sobreponerse a estas, lo que les permite hacer que sus empresas se mantengan funcionando en el tiempo (Lewis & Churchill, 1983; Storey, Keasey, Wynarczyk & Watson, 1987; García Tenorio & Pérez Rodríguez, 1999; Acs, Armington & Zhang, 2007).

Las habilidades del emprendedor pasan por su intuición y visión de futuro para detectar oportunidades en el mercado y evitar amenazas (Veciana, 2005); también por la creatividad e innovación (Pablo, Santos & Bueno, 2004) para repensar el negocio y enfrentar los cambios del mercado. Igual, muchos fundadores de estas empresas comparten con personal experto

en dirección o con gremios especializados de apoyo a las empresas, las experiencias y los problemas de sus organizaciones, con el fin de ayudarse mutuamente y hacer crecer sus negocios, aunque estos esfuerzos no se reflejan en la tasa de supervivencia de las empresas.

Algunos aspectos distintivos del servicio, como “las buenas relaciones con los clientes”, el “buen servicio” son identificados en diversos estudios como factores de éxito, atributos potenciados por algunas cualidades del perfil del emprendedor. Recientemente, Zhao & Di Benedetto (2013) concluyen, usando los modelos de falla proporcional de Cox para análisis de supervivencia y el modelo de calidad Servqual, que la calidad del servicio es un factor de supervivencia fundamental en las empresas de servicio nacientes, de acuerdo con los resultados de su estudio realizado a 479 empresas en la China.

No obstante, no se evidencia en la literatura revisada que la concepción estratégica del servicio y la orientación de la empresa al cliente (a través de prácticas de mercadeo), sean factores de éxito. Por ejemplo, Roomi & Harrison (2008) identificaron como temas requeridos de formación por las emprendedoras del oriente de Inglaterra, el mercadeo, el desarrollo estratégico de la atención al cliente, la capacidad de negociación, entre otros. La escasez de formación en estos temas puede deberse a que los empresarios y gerentes de pequeñas empresas otorgan mayor importancia a las habilidades técnicas que a las gerenciales (Larson & Clute, 1979). La introducción de prácticas gerenciales novedosas facilita los procesos de innovación en las pequeñas y medianas empresas Rammer, Czarnitzki, y Spielkamp, 2009).

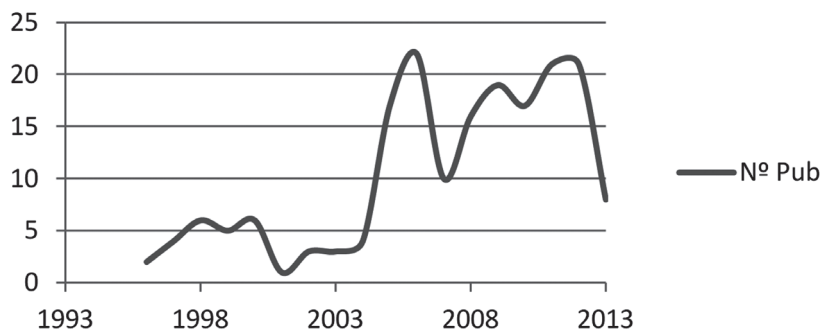
En el aspecto cuantitativo, en el estudio de Rose et al., (2006) se afirma que la supervivencia y el crecimiento de las empresas están relacionados significativamente con factores como la selección de equipos y la calidad del producto, la superación de problemas, el impulso a la educación (Rotger, et al., 2012), las estrategias competitivas (Abdesselam et al., 2004) y la mejora de la planificación de productos y servicios, el manejo de los recursos humanos y la financiación (Abdesselam et al., 2004; Bates, 1990; Nafziger & Terrell, 1996;

Nuez & Górriz, 2008; Korunka et al., 2010). Otros plantean que el nivel de educación es un factor de éxito de las empresas (Bates, 1987; Block & Sandner, 2009; Brüderl et al., 1992; Cooper et al., 1994; Junejo et al., 2009; Millán & Rodríguez Díaz, 2008), al igual que otros factores que componen el capital humano como la experiencia previa, puesto que se ha demostrado que las firmas cuyo fundador tenga experiencia previa en la actividad específica de la empresa tienen un mayor tiempo de supervivencia (Stuart & Abetti, 1990; Brüderl et al., 1992; Arribas & Vila, 2007 y Millán, Congregado & Román, 2014).

Estos atributos del perfil del emprendedor permiten el despliegue de ciertos atributos del servicio como la empatía o la disposición para obtener un mayor acercamiento al cliente y comprender sus necesidades. En particular, la relación con los clientes señala la trascendencia del servicio en la supervivencia del negocio en primera instancia; es el emprendedor, en las etapas tempranas del negocio, quien normalmente realiza de manera personal actividades relacionadas con elementos clave del servicio, imitando prácticas de grandes compañías orientadas al cliente. Estas prácticas son: el conocimiento de las necesidades y deseos del cliente (Parasuraman et al., 1985; Reeves, y Bednar, 1994), la creación del paquete de valor del cliente o beneficios adicionales (Levitt, 1980; Day & Wensley, 1988; Johansson & Nonaka, 1996; Demirbag, Koh, Tatoglu, y Zaim,

2006; Kess, Lesjak, Aphiphalikitthchai, & Phusavat, 2013) y tomar siempre como referencia el comportamiento de los competidores.

A manera de conclusión, es claro que las capacidades básicas estratégicas comienzan con el cliente, es decir, con la identificación de sus necesidades reales, y terminan con los clientes, con la satisfacción de sus necesidades reales (Ishikawa, 1985; Long & Vickers-koch, 1995; Miller, Steier, & Le-Breton-Miller, 2003; Stalk, Evans, & Sgulman, 1992). Sin embargo las pymes, que normalmente son el tipo de organizaciones que crean los emprendedores, tienen dificultades para acceder a la información del mercado y, por ende, a las necesidades reales de los clientes (Gilmore, Carson, & Grant, 2001; Pasanen, 2003), en parte, por la actitud de rechazo de muchas pymes a invertir en sistemas de información o tecnologías de la información (Levy, Powell, & Yetton, 2002). Esto pone en desventaja los negocios de los emprendedores, sabiendo que el hecho de tener acceso a diversos mercados incrementa la oportunidad de supervivencia de las empresas, como se mencionó antes. De hecho, el tema de mercadeo en las pymes ha tomado importancia en los últimos años, como lo evidencia el incremento de literatura especializada (artículos científicos en este caso) mostrado en la figura 1. Particularmente desde 2005 se incrementa el estudio sobre esta debilidad marcada en las empresas pyme, situación a la que también contribuyó el desarrollo de las TIC.



**Figura 1. Número de artículos especializados desde 1996 sobre mercadeo en las pymes.**

Fuente: Elaboración propia a partir de consulta en Scopus recuperado el día 3 de julio de 2013



En la tabla 1 se indican las áreas de estudio en las que se distribuyen las 185 publicaciones realizadas de 1996 a 2013. (Algunas están incluidas en varias áreas).

El 80 % se relaciona con las áreas de gerencia, contabilidad y negocios, es decir, con los procesos de apoyo de las empresas. En la tabla 2 se indican los 10 estudios con más citaciones.

**Tabla 1. Número de artículos publicados por área de conocimiento**

Área de conocimiento	N.º de Publicaciones relacionadas
Negocios, gerencia, contabilidad.	148
Ingeniería	46
Economía, econometría y finanzas	32
Otras	53

**Tabla 2. Las 10 publicaciones más citadas sobre mercadeo en las pymes**

Posición	Estudios	Citas
1	Knight (2001)	126
2	Rivard, Raymond & Verreault (2006)	68
3	Hausman (2005)	58
4	Davenport (2005)	44
5	Wong & Merrilees (2005)	38
6	Knight & Kim (2009)	37
7	Hart & Tzokas (1999)	37
8	Radas & Božić (2009)	34
9	Liang & Xue (2004)	33
10	Marcati, Guido & Peluso (2008)	30

En el estudio de Santarelli & Vivarelli (2006) se encontró que muchos sectores económicos de Italia se caracterizan por una franja de empresas pequeñas operando a una escala subóptima donde la probabilidad de supervivencia es particularmente baja y donde las empresas “transitorias” están continuamente entrando y saliendo del mercado, situación que puede ser producto de las limitaciones de este.

Usualmente, las firmas tienen que buscar una estrategia de adaptación, por ejemplo, han de adaptarse a los cambios determinados por el ambiente externo (Pasanen, 2003). Sin embargo, se detecta cierta imposibilidad de adaptación al mercado, dadas las bajas tasas de supervivencia. Por ejemplo, la OECD (2003, 145) indica que entre el 60 y el 90 % de las firmas

desaparecen antes de los siete años; en España, el Instituto Nacional de Estadística (INE) reportó en sus notas de prensa de 2010, que el 45 % de las empresas creadas en 2007 desaparecieron después del tercer año de vida. La anterior situación vislumbra que el empresario naciente debe ser más decidido en el uso de los servicios de personal de gerencia especializada para la planificación del negocio, que involucra el diseño estratégico del servicio, pasando por la concepción de la cadena de valor y organización de los procesos. También, de alguna manera, pone en tela de juicio la operatividad de entidades especializadas, provenientes del Gobierno, para la capacitación en administración a los emprendedores. De hecho, en economías emergentes, es común la falta de acceso a la capacitación del personal

y al recurso financiero de las empresas nacientes (Tan et al., 2007), por lo cual una política de desarrollo empresarial por parte del Estado, que incluya la capacitación en gestión y el apoyo financiero ligado a un proyecto estructurado de empresa, y que incluya, no solo las entidades del Gobierno, sino también las académicas y las agremiaciones sectoriales consolidadas de los distintos sectores económicos importantes podría desarrollar competencias más tangibles para la supervivencia de las empresas jóvenes.

Finalmente, es de destacar que la supervivencia empresarial es una de las grandes preocupaciones de organizaciones públicas y privadas que se orientan hacia el bienestar socioeconómico de una región. En esta revisión se ha mostrado que existe evidencia sobre la relación entre las características del emprendedor y la supervivencia empresarial; aunque existen diferencias conceptuales entre los distintos estudios, en lo referente a las características que hacen parte del capital humano del emprendedor. No se encuentra una clasificación completa sobre las variables que inciden en el capital humano, tema que podría explorarse a profundidad en futuros estudios.

Igualmente se encuentra evidencia de la relación existente entre la gestión de la calidad del servicio y la supervivencia empresarial, sugiriendo la necesidad de fortalecer la formación en estos aspectos para incrementar la probabilidad de éxito de las nuevas organizaciones. Adicionalmente, esta revisión evidencia que son escasos los estudios que combinan el análisis de variables asociadas con la gestión de la empresa y, específicamente, en el tema de la gestión del servicio, y el perfil del emprendedor, lo cual abre unas interesantes perspectivas para realizar investigaciones que muestren su interrelación, dado en que el empresario conceptualiza y pone en operación su empresa, El dominio conceptual y práctico del emprendedor sobre la gestión del servicio podría estar asociado con sus características personales, y con la comprensión de estas interrelaciones podría ayudar a diseñar mejores prácticas para el apoyo a los nuevos emprendedores.

## Referencias bibliográficas

- Abdesselam, R., Bonnet, J., & Pape, N. Le. (2004). An Explanation of the Life Span of New French Firms. *Small Business Economics*, 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.
- 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
- 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. DOI:http://www.jstor.org/stable/2109594
- 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.
- Begley, T. M. & Tan, W.-L. (2001). The Socio-Cultural Environment for Entrepreneurship: A Comparison Between East Asian and Anglo-Saxon Countries. *Journal of International Business Studies*, 32(3), 537–553. DOI:10.1057/palgrave.jibs.8490983
- 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
- Bolton, R. N., & Drew, J. H. (1991). Multistage Model of of Service Customers' Quality and Value Assessments. *Journal of Consumer Research*, 17(4), 375–384.

- Bosma, N., & Harding, R. (2006). GEM teams and sponsors : 2006 global entrepreneurship monitor Summary Results. Business.
- Boyer, T. & Blazy, R. (2013). Born to be alive? The survival of innovative and non-innovative French micro-start-ups. *Small Business Economics*, 1-15.
- 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.
- Buenstorf, G. (2007). Evolution on the Shoulders of Giants : Entrepreneurship and Firm Survival in the German Laser Industry. *Review of Industrial Organization*, 30(3), 179-202., DOI:10.1007/s11151-007-9132-1
- Chang, T.-Z., & Chen, S.-J. (1998). Market orientation, service quality and business profitability: a conceptual model and empirical evidence. *Journal of Services Marketing*, 12(4), 246–264.
- 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*, 1–27. DOI:10.1007/s10961-013-9312-0
- Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring Quality : A Reexamination and. *The Journal of Marketing*, 56(3), 55–68.
- Davenport, S. (2005). Exploring the role of proximity in SME knowledge-acquisition. *Research Policy*, 34(5), 683–701.
- Day, G. S., & Wensley, R. (1988). Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. *The Journal of Marketing*, 1-20.
- Demirbag, M., Koh, S. L., Tatoglu, E. & Zaim, S. (2006). TQM and market orientation’s impact on SMEs’ performance. *Industrial Management & Data Systems*, 106(8), 1206-1228.
- Dunne, T., Roberts, M. J. & Samuelson, L. (1988). Patterns of firm entry and exit in US manufacturing industries. *The RAND Journal of Economics*, 495–515.
- 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
- Gammie, A. (1992). Stop at nothing in the search for quality. *Human Resources*, 5, 35–38.
- García-Tenorio, J., & Pérez Rodríguez, M. J. (1999). El éxito empresarial. Sus niveles de análisis y formas alternativas para su evaluación. *Dirección y Organización*, (21), 188-197.
- Ghosh, B., & Kwan, W. (1996). An analysis of key success factors of SMEs: a comparative study of Singapore/Malaysia and Australia/New Zealand. In *The 41st ICSB World Conference Proceedings I*. (pp. 215–252). Stockholm.
- Gilmore, A., Carson, D., & Grant, K. (2001). SME marketing in practice. *Marketing Intelligence & Planning*, 19(1), 6–11.
- 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
- Gummesson, E. (1998). Productivity, quality and relationship marketing in service operations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(1), 4 – 15.
- Gurau, C. (2003). Tailoring e-service quality through CRM. *Managing Service Quality*, 13(6), 520 – 531.
- Halborg, A., Storey, D. J. & Mophie, D. W. (1997). Marketing success in fast growth SMEs. Marketing Council.
- Hart, S. & Tzokas, N. (1999). The impact of marketing research activity on SME export performance: evidence from the UK. *Journal of Small Business Management*, 37(2), 63–75.
- Hausman, A. (2005). Innovativeness among small businesses: Theory and propositions for future research. *Industrial Marketing Management*, 34(8), 773–782.
- Ishikawa, K. (1985). *What is total quality control the Japanese way*. MLA. Prentice Hall.

- Johansson, J. & Nonaka, I. (1996). *Relentless—The Japanese Way of Marketing*. New York: Harper Collins.
- 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
- Kess, P., Lesjak, D., Aphiphalkitthchai, C. & Phusavat, K (2013). Value-added Concept, Productivity, and Profitability: Applications and Insights. *International Journal of Business Development and Research*, 74.
- Knight, G. (2001). Entrepreneurship and strategy in the international SME. *Journal of International Management*, 7(3), 155–171. DOI:10.1016/S1075-4253(01)00042-4
- Knight, G., & Kim, D. (2009). International business competence and the contemporary firm. *Journal of International Business Studies*, 40(2), 255–273.
- 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.
- Larrea, P. (1991). *Calidad de servicio: del marketing a la estrategia*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Larson, C. M. & Clute, R. C. (1979). The failure syndrome. *American Journal of Small Business*, 4(2), 35–43.
- Lassar, W. M., Manolis, C. & Winsor, R. (2000). Service quality perspectives and satisfaction in private banking. *Journal of Services Marketing*, 14(3), 244 – 271.
- Leonard, F. S., & Sasser., E. (1982). The incline of quality. *Harvard Business Review*, 60(5).
- Levitt, T. (1975). Marketing myopia. *The Healthcare Forum journal*, 41(5), 50–3. Disponible en: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/17497379>
- Levitt, T. (1980). Marketing Success Through Differentiation of Anything. *Harvard Business Review*, 58, 83-91.
- Levy, M., Powell, P. & Yetton, P. (2002). The dynamics of SME information systems. *Small Business Economics*, 19(4), 341–354.
- Lewis, V. L. & Churchill, N. C. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, 61(3), 30-50.
- Liang, H. & Xue, Y. (2004). Coping with ERP-related contextual issues in SMEs: a vendor's perspective. *The Journal of Strategic Information Systems*, 13(4), 399–415.
- Long, C. & Vickers-koch, M. (1995). Using core capabilities to create competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 24(1), 7–22.
- Marcati, A., Guido, G. & Peluso, A. M. (2008). The role of SME entrepreneurs' innovativeness and personality in the adoption of innovations. *Research Policy*, 37(9), 1579–1590.
- Markman, G. D. & Baron, R. a. (2003). Person–entrepreneurship fit: why some people are more successful as entrepreneurs than others. *Human Resource Management Review*, 13(2), 281–301. DOI:10.1016/S1053-4822(03)00018-4
- Mason, C. M. & Harrison, R. T. (1990). *Small firms: phoenix from the ashes?*. Western London: Belhaven Press.
- Meegan, S. T. & Taylor, W. A. (1997). Factors influencing a successful transition from ISO 9000 to TQM: the influence of understanding and motivation. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 14(2), 100–117.
- Millán, J. J. & Rodríguez Díaz, M. T. (2008). Diagnóstico y valoración del nivel de desarrollo del espíritu empresarial (Entrepreneurship ) de los estudiantes de la Facultad seccional Sogamoso de la UPTC. *Pensamiento y Gestión*, 24, 225–255.
- Millán, J. M., 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
- Millán, J. M., Congregado, E. & Román, C. (2014). Persistence in entrepreneurship and its implications for the European entrepreneurial promotion policy. *Journal of Policy Modeling*, 36(1), 83-106.
- Miller, D., Steier, L. & Le-Breton-Miller, I. (2003). Lost in time: Intergenerational succession, change, and failure in family business. *Journal of Business Venturing*, 18, 513–531.
- Mueller, E. (2011). Entrepreneurs from low-skilled immigrant groups in knowledge-intensive industries: company characteristics, survival and innovative performance. *Small Business Economics*, 1-19.

- 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.
- Nuez, M. J. A. & Górriz, C. G. (2008). Análisis de supervivencia de nuevas empresas en el ámbito de Aragón. *Management*, 423–436.
- OECD. (2003). *The Non-profit Sector in a Changing Economy*. Paris: OECD.
- Pablo, I., Santos, B. & Bueno, Y. (2004). Las dimensiones del perfil del emprendedor: contraste empírico con emprendedores de éxito. In S. Roig, D. R. Ribeiro, V. Torcal, A. De la Torre, & E. Cerver (Eds.). *El emprendedor innovador y la creación de empresas de I+D+I*. (pp. 813–830). Universidad de Valencia.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. y Berry, L.L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49 (Fall):41-50.
- Pasanen, M. (2003). In Search of Factors Affecting SME Performance The Case of Eastern Finland. University of Kuopio.
- Peters, T. J. & Waterman, R. H. (1985). *En busca de la excelencia*. Circulo de Lectores.
- 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. DOI:10.1108/02656719710165482
- Preisendörfer, P. & Voss, T. (1990). Organizational Mortality of Small Firms: The Effects of Entrepreneurial Age and Human Capital. *Organization Studies*, 11(1), 107–129.
- Radas, S. & Božić, L. (2009). The antecedents of SME innovativeness in an emerging transition economy. *Technovation*, 29(6), 438–450.
- Rammer, C.; Czarnitzki, D. & Spielkamp, A. (2009). Innovation success of non-R&D-performers: substituting technology by management in SMEs. *Small Business Economics*, 33(1), 35-58.
- Räsänen, H. (1999). *Developing intimate relationships: The effect of knowledge-intensity on management of customer relationship portfolios in profitable high-technology firms*. Tesis de doctorado. Tampere University of Technology.
- Reeves, C. A., & Bednar, D. A. (1994). Alternatives defining quality and implications. *The Academy of Management Review*, 19(3), 419–445.
- Rivard, S., Raymond, L., & Verreault, D. (2006). Resource-based view and competitive strategy: An integrated model of the contribution of information technology to firm performance. *The Journal of Strategic Information Systems*, 15(1), 29–50.
- Roomi, M. A., & Harrison, P. (2008). Training needs for women-owned SMEs in England. *Education+ Training*, 50(8/9), 687–696.
- 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.
- Santarelli, E., & Vivarelli, M. (2006). Entrepreneurship and the process of firms' entry, survival and growth. *IZA Discussion Papers*, No. 2475.
- Sasser, W. E., Olsen, R. P., & Wyckoff, D. D. (1978). *Management of Service Operations*. Boston, MA: Allyn & Bacon. Citado por: Philip G, Hazlett S-A. The measurement of service quality: a new P-C-P attributes model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 14(3), 260–286.
- Seth, N., Deshmukh, S. G., & Vrat, P. (2005). Service quality models: a review. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 22, 913–949. DOI:10.1108/02656710510625211
- Silvestro, R., & Cross, S. (2000). Applying the service profit chain in a retail environment: Challenging the “satisfaction mirror”. *International Journal of Service Industry Management*, 11(3), 244–268.
- Stalk, G., Evans, P. & Sgulman, L. E. (1992). Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy. *Harvard Business Review*, 63, 57–69.
- 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.
- Storey, D. J., Keasey, K., Wynarczyk, P., & Watson, R. (1987). The performance of small firms: Profits, jobs and failures. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.
- Stuart, R. W., & Abetti, P. A. (1990). Impact of entrepreneurial and management experience on early performance. *Journal of Business Venturing*, 5(3), 151–162.

- Tan, H., López, G., Flores, R., Rubio, S., Slota, E., Tinajero, M., & Beker, G. (2007). Evaluando los programas de apoyo a las pequeñas y medianas empresas en México. Washington: Banco Mundial. Citado por: Aguilar J., Aguilar, S.M., & Sánchez, J. 2011. La supervivencia de las pequeñas empresas en el sur del estado de Quintana Roo: Una aproximación empírica. *Revista de Economía*, 28(77), 115–141.
- Urbano, D. (2003). La creación de empresas en Catalunya. (CIDEM, Ed.). Barcelona: CIDEM.
- Veciana, J. M. (2005). La creación de empresas Un enfoque gerencial (Colección ., p. 309). Barcelona: La Caixa.
- Wijewardena, H. & Cooray, S. (1996). Factors contributing to the growth of small manufacturing firms: perceptions of Japanese owner/managers. *Journal of Enterprising Culture*, 4(4), 351–361.
- Wong, H. Y., & Merrilees, B. (2005). A brand orientation typology for SMEs: a case research approach. *Journal of Product & Brand Management*, 14(3), 155–162. DOI:10.1108/10610420510601021
- 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