

Manager-entrepreneur capital: manager's intangible resources that impact performance of the organization. An empirical analysis in small and medium software development enterprises.

(El capital directivo-emprendedor: los recursos intangibles del directivo que impactan en el desempeño de la organización. Un análisis empírico en las pymes desarrolladoras del software.)

John Miles (jmiles@ucu.edu.uy)
Departamento de Ciencias de la Administración
Universidad Católica del Uruguay

This paper defines the manager-entrepreneur capital (MEC): a new component of intellectual capital (IC) that clusters intangible resources intimately associated with the manager-entrepreneur. Through an empirical study, using a causal model tested with partial least squares (PLS-analysis), it is found that there is a significant relationship between IC components of a company and its business performance. The empirical study further proves that the MEC has a positive influence on the other IC elements and, through them, in the business performance. Finally, we determined the MEC key constituents that should be managed to improve business performance.

Key words: Intellectual capital, Manager-entrepreneur capital, Business performance.

Introducción

En la economía del conocimiento los recursos intangibles alineados con la estrategia, a los que nos referimos como capital intelectual (CI), se han convertido en la principal fuente de generación de riqueza y competitividad empresarial.

A su vez, la literatura sobre emprendimiento y pequeña empresa coincide en el papel fundamental del directivo-emprendedor para su desarrollo y supervivencia. Sin embargo, el "efecto del emprendedor" no está considerado en los modelos más conocidos de CI. No se han tenido en cuenta los recursos intangibles propios del directivo-emprendedor y, en consecuencia, no se ha analizado su impacto específico sobre los otros componentes del CI ni, a través de ellos, sobre los resultados de la organización.

Este trabajo presenta tres contribuciones: a) define el capital directivo-emprendedor (CDE), un nuevo componente del CI que agrupa los recursos intangibles íntimamente vinculados al directivo-emprendedor; b) aporta evidencia empírica sobre el impacto del CDE en los otros componentes del CI y sobre los resultados empresariales y c) determina las dimensiones del CDE sobre las que se podría actuar para mejorar el desempeño empresarial.

Fundamentos teóricos y marco conceptual

Los componentes del CI más comúnmente aceptados en la literatura son: el capital humano (CH), el capital estructural (CE) y el capital relacional (CR). Estos capitales expresan el valor acumulado, o la riqueza generada, por los valores, conocimientos, destrezas y habilidades de las personas (inteligencia humana); por los valores, cultura, rutinas, protocolos, procedimientos, sistemas, capacidad tecnológica de la organización (inteligencia de la organización) y por el valor de las relaciones y de las acciones compartidas con los agentes externos o sociales (inteligencia competitiva y social) (CIC, 2003).

Para contemplar la importancia que tienen los recursos intangibles íntimamente vinculados a la persona del directivo-emprendedor, incorporamos un nuevo componente al CI: el "**capital directivo – emprendedor (CDE)**", que definimos como: el conjunto de recursos intangibles propios del emprendedor o directivo principal de la organización. Está formado por tres elementos: a) el conocimiento y la experiencia, b) los valores y el estilo de dirección y c) las relaciones personales del directivo-emprendedor (Miles, 2011). Todos estos elementos tienen una influencia determinante en los patrones de decisión y en el comportamiento de los otros miembros de la organización. En particular en las pymes, el CDE es el que mantiene cohesionados y define, en gran medida, la calidad y el desarrollo de los otros componentes del CI.

Los componentes clásicos del CI han sido extensamente definidos en la literatura, por lo tanto, en este trabajo nos concentraremos en describir al CDE.

El elemento “conocimiento y experiencia” se refiere a los conocimientos y experiencias propias del directivo-emprendedor que le permiten gestionar una organización.

Está ampliamente documentada la relación positiva entre la educación y la experiencia de los directivos y el desempeño de las empresas, especialmente en las medianas y pequeñas. En particular, Peña (2002) encuentra que las pymes nuevas que experimentan mayor crecimiento de ventas, empleo y utilidades son gestionadas por emprendedores con grado universitario y que muestran un interés especial en programas de educación en negocios. A su vez, los conocimientos y la experiencia en gestión, adquiridos al dirigir y/o crear nuevos negocios, tienen un impacto positivo en el desempeño y supervivencia de la empresa (Cooper et al., 1989; Bates , 1990; Bruderl et al., 1992; Gimeno et al., 1997; Colombo y Grilli, 2005) En particular, Kantis y Federico (2007) encontraron que, en las empresas más dinámicas en Latinoamérica, los emprendedores tenían experiencia de gestión empresarial. En consecuencia, personas que tengan un alto conocimiento específico de la industria y de gestión estarán en mejores condiciones para aprovechar oportunidades que se presenten y realizar las opciones estratégicas necesarias para aumentar el éxito de sus emprendimientos. Por otro lado, Miller y Friesen (1984) y González y Peña (2007) encontraron una relación positiva entre el nivel educativo del directivo-emprendedor y la innovación de la empresa, mientras que Levenburg et al. (2006) demostraron que la educación de los directivos es un determinante positivo en la adopción de innovaciones tecnológicas.

Por lo expuesto, las dimensiones del elemento conocimiento y experiencia del directivo-emprendedor utilizadas en este estudio son: a) nivel de educación, b) formación en el área empresarial, c) experiencia como directivo o gerente de una empresa, e) experiencia en la industria / sector.

El elemento valores y estilo de dirección contempla las creencias, los paradigmas y las características personales que marcan el comportamiento del directivo-emprendedor. Los valores, los modelos mentales y la cosmovisión del directivo-emprendedor influyen todos los aspectos de la organización (Argyris, 1982; Senge 1992; Covey, 2005). En particular, Algorta et al. (2012) demuestran que los valores y el ejemplo de los directivos son desencadenantes importantes de desempeños superiores en las empresas uruguayas. A su vez, Guth y Taguiri (1965), Covin y Slevin (1991) y Hadjimanolis (2000), encuentran que los valores y la filosofía de los directivos determinan de manera importante las elecciones estratégicas, especialmente en pymes. Miller y Toulouse (1986) hallan una fuerte relación entre la personalidad del directivo y las estrategias que adoptan las organizaciones, tomando como variables de la personalidad: la flexibilidad, la necesidad de logro y la proactividad. Encuentran que la flexibilidad tiene impactos positivos en el desempeño de empresas pequeñas en entornos estables; la proactividad está relacionada con estrategias orientadas a la innovación (verificado también por Miller y Friesen, 1982) y con mayores rendimientos económico-financieros (corroborado también por Quintillán, 2009). A su vez, Miller et al. (1982) descubren que las relaciones entre la personalidad del directivo y las características de la organización son mucho más fuertes en las empresas pequeñas y, a su vez, se hacen más significativas en entornos dinámicos.

El crecimiento y desarrollo de una pyme están muy relacionados con los intereses y proyectos personales del empresario. Es él quien define qué significa ser una empresa exitosa y administra los recursos para lograrlo (Leonard y Barton, 1992; Wadhwa et al., 2009b). Bosma et al. (2004) demuestran que los fundadores de empresas que tienen como objetivo principal lograr un crecimiento de empleo, generan más empleo, mientras que aquellos que se plantean como objetivo del emprendimiento el aumento de sus ingresos, logran empresa con mayores ganancias.

A su vez, la capacidad emprendedora de las pymes está relacionada con las características del emprendedor (Miller, 1983) y las empresas innovadoras se caracterizan por tener líderes dispuestos a asumir riesgos (Khan y Manapichetwattana, 1989; Hadjimanolis, 2000; González y Peña, 2007; Wadhwa et al. ,2009b). Además, el directivo principal es responsable de generar una cultura de confianza, imprescindible para poder compartir conocimiento y generar innovaciones. Para generar confianza el directivo debe tener propensión a confiar en las personas.

Por otro lado, los valores del directivo-emprendedor impactan en el desempeño de la organización a través de las señales que emite a los distintos grupos de interés. El comportamiento ético y responsable del directivo, su preocupación por la satisfacción de todas las partes involucradas y por la calidad, son asimilados con los de la empresa. Según el Great Place to Work (Lyman, 2009), entre las mejores empresas, el 90% de los colaboradores indican que sus directivos y líderes son honestos y éticos en sus prácticas de negocios. Towers Perrin (2008), que comprueba que las empresas con personal comprometido tienen mejores resultados financieros, encuentra que los principales factores para generar compromiso son el comportamiento honesto de los directivos y su preocupación por el bienestar de los colaboradores.

En consecuencia, las dimensiones consideradas para formar el elemento valores y estilo de dirección son: a) confianza en las personas, b) orientación al logro, c) actitud innovadora, d) comportamiento ético y socialmente responsable, e) propensión al riesgo, f) proactividad, g) foco en lo estratégico, h) participativo, i) orientado a la satisfacción de todas las parte interesadas y j) flexibilidad.

El elemento “relaciones personales” contempla las relaciones del directivo-emprendedor que tienen un impacto en la organización. Incluye las relaciones directamente vinculadas al negocio, como por ejemplo, las relaciones que el directivo mantiene con agrupaciones del sector –en donde puede obtener información, posibilidades de asociación y colaboración-, con los agentes financieros, los clientes, los proveedores y el gobierno. También incluye las relaciones con agentes sociales no vinculados directamente al negocio, que aportan información novedosa, distinta y desde otras perspectivas, que puede ayudar a descubrir nuevas oportunidades. Asimismo, se consideran las relaciones con familiares y amigos que proveen un soporte y apoyo más incondicional.

En las pymes, especialmente en las nuevas, existe poca distinción entre las redes individuales del empresario y las propias de la empresa. Esto se debe a la clara identificación del empresario con la misma. En consecuencia, la capacidad para generar y beneficiarse de las redes es un recurso intangible importante de los empresarios, con un impacto significativo en los resultados de su organización (Cooper et al., 1989; Bruderl et al., 1998; Peña, 2002).

Un emprendedor con mayor capital social tendrá acceso a mayores fuentes de financiación. Según el Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2004) el 66% del capital necesario para abrir un nuevo negocio proviene del propio emprendedor. El resto proviene casi integralmente de inversores informales con la siguiente composición: de familiares próximos el 49.4%; de parientes el 9.4%, de amigos o vecinos el 29.4%, de colegas de trabajo el 7.89% y el 6.9% de otras fuentes. Esta distribución muestra la importancia de las redes personales.

A su vez, Geletkanycz y Hambrick (1997) y Wadhwa et al. (2009b) comprueban que las redes externas a las que pertenecen los directivos influyen en la estrategia y el desempeño de las organizaciones. Mientras que Ripollés y Blesa (2006) demuestran que las redes personales del emprendedor tienen un efecto positivo sobre el crecimiento de las nuevas empresas. A su vez, Collins y Clark (2003) comprueban que las relaciones sociales de los altos directivos son fuente de ventaja competitiva. En la misma línea, Young (2005) ha encontrado una relación positiva entre el valor de una empresa y el capital social de sus directivos.

Los emprendedores cuyos padres, parientes o amigos cercanos han tenido la experiencia de comenzar y/o gestionar negocios tienen acceso, a través del contacto con estas personas, a un conocimiento que facilita su propio emprendimiento (Cooper et al., 1989; Duchesneau y Gartner, 1990; Lussier y Corman, 1995). Éste incluye las relaciones con clientes, proveedores, financiadores y otros actores empresariales que estos familiares y amigos posibilitan. Además, la pertenencia a una familia con parientes empresarios influye en la percepción de las oportunidades de negocios, en la actitud ante el riesgo y, en general, en la personalidad del directivo-emprendedor. Kantis (2005) y Quintillán (2009) encuentran que la gran mayoría de los emprendedores uruguayos tienen familiares cercanos que son empresarios.

A su vez, es importante tener en cuenta el tamaño y tipo de las redes sociales. Cuanto más heterogéneos sean entre sí los grupos a los que pertenece la persona, mayor será la diversidad de información que podrá obtener (Granovetter, 1973; Narayan, 1999; Woolcock, 2000). El capital social de un individuo aumenta con su pertenencia a distintos tipos de asociaciones, con distintos intereses y que congreguen a personas con distintas posturas frente a la realidad.

De acuerdo con lo expuesto, las dimensiones que forman el elemento “relaciones personales” contemplan la diversidad de relaciones necesarias para generar un capital social valioso y tienen en cuenta los vínculos de directivo-emprendedor con: a) asociaciones gremiales, b) instituciones financieras, c) gobierno, d) asociaciones recreativas, deportivas, artísticas o sociales, e) agrupaciones políticas, f) asociaciones humanitarias, de trabajo social o voluntariado, g) asociaciones profesionales, h) familiares, y i) amigos empresarios.

Metodología utilizada para la investigación

Para verificar el efecto del CDE sobre los otros componentes del CI y sobre los resultados empresariales, se analizaron dos modelos estructurales: uno con los componentes clásicos del CI y otro incorporando el CDE. Cada componente del CI está integrado por dos o más elementos (variables latentes) los que, a su vez, están formados por varias dimensiones (variables observadas). En total se consideraron 92 dimensiones: 16 para los dos elementos del CH: competencias y motivación; 26 para los del CE: cultura, capacidad tecnológica, sistemas de gestión, gestión del conocimiento; 13 para los elementos del CR: clientes y otros agentes; 24 para los del CDE: conocimiento y experiencia, valores y

estilo de dirección, relaciones personales; 16 para los cuatro elementos de resultados de gestión (RG): personas, procesos, clientes, imagen y 2 para los resultados financieros (RF).

Como en las empresas de menor tamaño es donde el impacto del CDE se supone mayor, se trabajó en empresas con menos de 120 empleados. Se seleccionó el sector de desarrollo de software por ser intensivo en conocimiento, donde los elementos intangibles juegan un papel fundamental. Además, es un sector con empresas relativamente jóvenes, de capital predominantemente nacional, integrado en su mayoría por pymes, en el cuál el CDE –a priori- es particularmente importante. Para el relevamiento de datos se diseñó un cuestionario que se aplicó a los directores principales de una muestra representativa de 122 empresas socias de la Cámara Uruguaya de Tecnologías de la Información.

Como principal técnica de análisis se utilizó la modelización de ecuaciones estructurales basada en mínimos cuadrados parciales (Partial Least Squares, PLS). Esta técnica permite comprobar la existencia y fortaleza de las relaciones entre los distintos componentes del CI y con los resultados empresariales. A su vez, permite determinar cuáles son las dimensiones significativas y sobre qué otras dimensiones o elementos impactan. Es la técnica que se ajusta mejor a estudios como el nuestro, donde la teoría está en etapas iniciales de desarrollo y validación, con modelos relativamente complejos, que tienen un número importante de variables latentes (tanto formativas como reflectivas) y variables manifiestas, orientados más a la predicción que a la confirmación de una teoría sólida. Además, permite trabajar con muestras pequeñas y sin exigencias especiales sobre la función de distribución de los datos.

Análisis y resultados

En la figura 1 se observan los dos modelos analizados. Las relaciones significativas del modelo sin CDE resultan semejantes a las encontradas en estudios similares como los de Bontis (1998), Chen et al. (2004); Wang et al., (2005); Cabrita (2005), y Miles (2009).

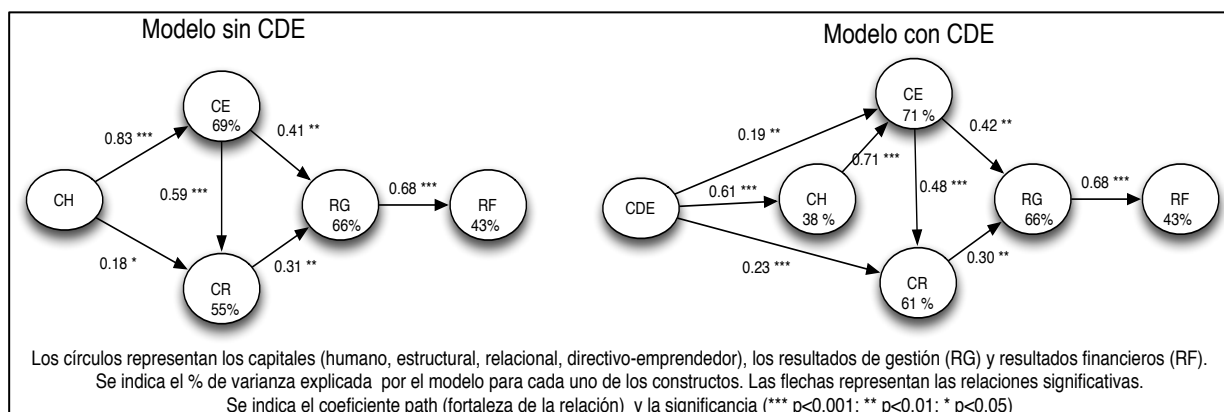


Figura 1: Análisis comparativo de modelo de CI según impacto del CDE. Fuente: elaboración propia.

Se observa que el CDE influye indirectamente en los resultados empresariales, a través de su efecto sobre los otros tres componentes del capital intelectual. Ejerce un impacto directo importante sobre el CH y uno menor sobre el CR y el CE, pero no se observa un impacto directo del CDE sobre los resultados de gestión o los resultados financieros.

Con la incorporación del CDE aumenta el comportamiento explicado del CE (un 3,5%) y del CR (un 9,3%), confirmando su impacto positivo en ambos componentes del CI.

A su vez, el efecto directo del CH sobre el CR que es significativo cuando se analiza el modelo sin el CDE, se vuelve no significativo al agregarlo. Esto confirma que, en las pymes, las relaciones con los clientes y con los otros agentes están más ligadas a la persona del directivo-emprendedor que al resto de los integrantes de la organización.

Cuando se considera el efecto total (directo más indirecto) del CDE, se constata que si se incrementa (mejora) un 10% produce un aumento del 5,5% en los resultados de gestión y del 3,4% en los resultados financieros; además un aumento del 6,1% en el CH, del 6,3% en el CE y del 6,4% en el CR. Esto ratifica la importancia del CDE para el desarrollo de los otros componentes del CI y para el desempeño de la organización.

Los elementos del CDE que tienen mayor impacto son los *valores y estilo de dirección* y las *relaciones personales*. Ambos influyen positivamente en los dos elementos que configuran el CH (“competencia” y “motivación”) confirmando la importancia de los valores y las características personales de directivo-emprendedor para el desarrollo de un capital humano valioso. Asimismo, el

CDE ejerce un efecto directo sobre el CE a través del elemento “valores y estilo de dirección”, que aparece significativamente vinculado a la “gestión del conocimiento”. Esto confirma que un liderazgo que fomenta la confianza, la participación, la innovación y la asunción de riesgos tiene un efecto positivo sobre la gestión del conocimiento, confirmando los estudios de Chowdhury (2005) y de Lucas (2005). A su vez, el efecto directo del CDE sobre el CR se materializa a través del elemento “valores y estilo de dirección”, que influye de manera positiva en las relaciones con los clientes, y a través de los elementos “conocimiento y experiencia” y “relaciones personales”, que tienen un efecto positivo sobre las relaciones con otros agentes.

El elemento “conocimiento y experiencia” solo impacta significativamente sobre la imagen de la empresa y sobre las relaciones con otros agentes. Esto parece razonable porque, en general para las pymes, la información que los distintos grupos de interés tienen de la empresa es imperfecta y la evalúan en función de las características observables del directivo-emprendedor, que presumen relacionadas con las características no observables de la empresa. De esta forma, los conocimientos y experiencia del directivo-emprendedor pueden ser interpretados como una indicación de la capacidad técnica de la empresa.

De las 92 dimensiones consideradas en el modelo 63 resultaron no significativas, o sea que, en principio, su gestión tendría un menor impacto. En la tabla 1 se presentan las dimensiones del CDE que resultan significativas.

Elemento	Dimensión	Peso	Sig.
Conocimiento y experiencia	Formación en el área empresarial	0,145	†
Valores y estilo de dirección	Orientado a la satisfacción de todas las partes interesadas	0,49	***
	Actitud innovadora	0,467	**
	Orientación al logro	0,371	**
	Comportamiento ético y socialmente responsable	0,241	*
Relaciones personales	Empresarios amigos	0,74	***

***p<0,001, ** p<0,01, *p<0,05, † p<0,1 (basado en $t_{(499)}$, de una cola).

Tabla 1: Dimensiones significativas del CDE. Fuente: elaboración propia.

La formación en el área empresarial es única dimensión significativa del elemento conocimiento y experiencia. El conocimiento técnico específico se puede contratar, mientras que la conducción de la organización es responsabilidad última del directivo. Del elemento valores y estilos de dirección resaltan las dimensiones: comportamiento ético y socialmente responsable y la orientación a la satisfacción de todas las partes interesadas, confirmando la importancia que tienen estos elementos para el involucramiento y motivación del personal los que, a su vez, tienen un impacto importante en los resultados empresariales (Towers Perrin, 2008). Esto también ratifica la opinión de los Directores de RRHH que, al ser indagados por las competencias más importantes que deberían tener los CEO en los próximos 10 años, manifiestan los mayores acuerdos en “actuar con honor y con carácter” (ética y valores, integridad y confianza) y en “servir de inspiración a otras persona” (habilidad de motivar, de negociar, de crear equipos y de manejo de visión y propósito), según lo documentado por Bernardi, (2013).

Conclusiones

Este estudio demuestra el impacto positivo del CDE sobre los otros componentes del CI y, a través de ellos, en el desempeño empresarial. En particular, el elemento “valores y estilos de dirección” es relevante para el desarrollo de las competencias y la motivación de las personas, de la gestión del conocimiento y de las relaciones con los clientes. Destacándose la orientación a la satisfacción de todas las partes interesadas, de la actitud innovadora, la orientación al logro y el comportamiento ético y socialmente responsable. A su vez, en el caso de las relaciones personales, el otro elemento del CDE que sigue en importancia, destacan las relaciones con empresarios amigos.

En definitiva, estos resultados muestran que hay dimensiones del CDE, que tienen un impacto importante en el CI y en los resultados empresariales, que se pueden gestionar y no dependen de la personalidad o de rasgos psicológicos inmodificables. Son recursos intangibles propios del directivo-emprendedor que pueden ser mejorados e incrementados, convirtiéndose en oportunidades cada vez mayores de desempeño exitoso a nivel personal y organizacional.

Por lo tanto, es conveniente identificar y gestionar por un lado, los recursos intangibles vinculados al directivo emprendedor y por otro, los recursos intangibles vinculados a las otras personas de la organización (CH).

Por último, si bien los indicadores utilizados en este estudio no son específicos para las empresas del sector de software, al ser esta investigación primera de su tipo, se debe profundizar el estudio en otros sectores para poder proyectar los resultados a otro tipo de pyme.

Referencias

- Algorta, M., Auliso, R., González, A., Mandirola, N., Miles, J., Sorondo, A. y Zeballos, F. (2012): Prácticas de gestión que dan resultados. La experiencia de organizaciones de alto desempeño en el Uruguay. Editorial Grupo Magró, Montevideo.
- Argyris, C. (1982): "*Reasoning, Learning and Action: Individual and Organizational*". San Francisco: Jossey-Bass.
- Bates, T. (1990): "Entrepreneurial human capital inputs and small business longevity". *Review of Economics and Statistics*, Vol. 72, N° 4, pp. 551 – 559.
- Bernardi, M.C. (2013). "Los CEOs en Chile: Estudio sobre el AND del Liderazgo. Visión Actual y Mirada del Futuro. Tesis de Maestría en Dirección de Empresas. Universidad Católica del Uruguay.
- Bontis, N. (1998): "Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models". *Management Decision*, Vol. 36, N° 2, pp. 63 – 76.
- Bosma, N., Van Praaf, M., Thurik, R. and De Wit, G. (2004): "The value of human and Social Capital investments for the business performance startups". *Small Business Economics*, Vol. 23, pp. 227 -236.
- Bruderl, J. and Preisendorfer, P. (1998): "Network support and success of newly founded businesses". *Small Business Economics*, Vol. 10, pp. 213-225.
- Bruderl, J. Preisendorfer, P. and Ziegler, R. (1992): "Survival chances of newly founded business organizations". *American Sociological Review*, Vol. 57, pp. 227 – 242.
- Cabrita, M. (2005): "Intellectual Capital and Business Performance in Portuguese Banking Industry." *26th McMaster World Congress*, Hamilton, Ontario, Canada. January 19-21.
- Chen, J., Zhu, Z. and Yuan, H. (2004): "*Measuring intellectual capital: a new model and empirical study*". *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 5, N° 1, pp.195 – 212
- Chowdhury, S. (2005): "The Role of Affect- and Cognition-based Trust in Complex Knowledge Sharing". *Journal of Management Issues*. Vol. 17, N° 3, pp. 310-326.
- CIC (2003): "*Modelo Intellectus: Medición y Gestión del Capital Intelectual*". Documento Intellectus N° 5. Madrid.
- Collins, J. and Clark, K. (2003): "Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Networks and Firm Performance: The Role of Human Resources Practice in Creating Organizational Competitive Advantage", *Academy of Management Journal*, Vol. 46, pp. 740-751.
- Colombo, M. and Grilli, L. (2005): "Founder's human capital and the growth of new technology-based firms: A competence-based view." *Policy Research*, Vol. 34, pp. 795 – 816.
- Cooper, A., Gimeno-Gascon and Woo C.Y. (1994): "Initial human and financial capital as predictors of new venture performance". *Journal of Business Venturing*, Vol. 9, pp. 371 – 395.
- Cooper, A., Woo, C.Y. and Dunkelberg, W.C. (1989): "Entrepreneurship and the initial size of firms" *Journal of Business Venturing*. Vol. 4, pp. 317-332.
- Covey, S. (2005): "*El 8º hábito. De la efectividad a la Grandeza*". Paidós SAICF, Buenos Aires.
- Covin, J and Slevin, D. (1991): "A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall, 1991, pp.7-25.
- Duchesneau, D.A., and Gartner, W.B. (1990): "A profile of new venture success and failure in an emerging industry". *Journal of Business Venturing*, Vol. 5, pp. 297-312.
- Geletkanycz, M. and Hambrick, D. (1997): "The external ties of senior executives: implications for strategic choice and performance". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, pp. 654-681.
- GEM - GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. (2004) - Financing report. London, 2005.
- Gimeno, J. Folta, T., Cooper, A. and Woo, C. (1997): "Survival of the fittest? Entrepreneurial human capital and the persistence of underperforming firms". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, pp. 750 – 783.
- González, J. L. y Peña, I. (2007): "Determinantes de la capacidad de innovación de los negocios emprendedores en España" En *Economía Industrial* N° 363: Emprendedores e innovación en España, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, pp.129-147.
- Granovetter, M. (1973): "The strength of weak ties" *The American Journal of Sociology*, Vol. 78, pp. 1360 – 1380.
- Guth, W. and Taguiri, R. (1965): "Personal Values and Corporate Strategy," *Harvard Business Review*, Vol. 43, pp. 123-32.
- Hadjimanolis, A. (2000): "A resource-based view of innovativeness in small firms" *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol.12, No. 2, pp.263-281.
- Kantis, H. (2005): "*Empresarialidad y contexto emprendedor en Uruguay*". Montevideo, Banco Interamericano de Desarrollo.
- Kantis, H. y Federico, J. (2007): "*Los determinantes del surgimiento de nuevas de nuevas empresas altamente dinámicas. Una comparación internacional*". Universidad Nacional de General Sarmiento. Laboratorio de Investigación sobre Tecnología, Trabajo, Empresa y Competitividad.

- Khan, A. and Manopichetwattana, V. (1989): "Innovative and Non –innovative Small Firms: Types and Characteristics", *Management Science*, N° 35, pp. 597-606.
- Leonard-Barton, D. (1992): "Core Capabilities and Core Rigidities: a Paradox in Managing New Product Development", *Strategic Management Journal*, Sumer Special Issue, Vol. 13, pp. 111-126.
- Levenburg, N., Magal, S. R. and Kosalge, P. (2006): "An exploratory investigation of organizational factors and e-business motivations among SMFOEs in the US", *Electronic Markets*, Vol. 16 N° 1, pp. 70-84.
- Lucas, L. (2005): "The impact of trust and reputation on the transfer of best practices", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9, N° 4, pp.87 – 101.
- Lussier, R. and Corman, J. (1995): "There are few differences between successful and failed small business", *Journal of Small Business Strategy*, Vol. 6, N°1, spring.
- Lyman, A. (2009): "Confianza en Acción", *Revista Latinoamericana de Great Place to Work Institute*, Junio, pp. 31-33.
- Miles J. (2011) "Análisis del Capital Intelectual de las Pequeñas y Medianas Empresas Uruguayas y su Impacto en los Resultados. Un estudio en las empresas desarrolladoras de software". Tesis Doctoral. Universidad de Deusto
- Miles, J. (2009): "Capital Intelectual y su impacto en los resultados de las organizaciones: un estudio empírico con empresas uruguayas que se postularon al Premio Nacional de Calidad". Documento de trabajo, Programa de Gestión del Conocimiento, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Católica del Uruguay.
- Miller, D. (1983): "The correlates of entrepreneurship in three types of firms", *Management Science*, Vol. 29, pp. 770-791.
- Miller, D. and Friesen, P. (1982): "Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum", *Strategic Management Journal*, Vol. 3, N° 1, pp.1-25.
- Miller, D. and Toulouse J.M. (1986): "Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms", *Management Science*, Vol. 32, N° 11, pp. 1389 – 1409.
- Miller, D., Kets de Vries, M. and Toulouse, J. (1982): "Top Executive Locus of Control and its Relationship to Strategy Making, Structure and Environment", *Academy Management Journal*, Vol. 25, pp. 237 – 253.
- Narayan, D. (1999): "*Bonds and Bridges: Social capital and poverty*", World Bank, Washington D.C.
- Peña, I. (2002): "Intellectual capital and business start-up success", *Journal of Intellectual Capital*, Vol.3, N° 2, pp. 180 – 198.
- Quintillán, I. (2009): "*La importancia de las competencias emocionales de los emprendedores de Pymes uruguayas*". Tesis Doctoral. San Sebastián, España. Universidad de Deusto, ESTE Facultad de CC.EE. y Empresariales
- Ripollés, M. y Blesa, A. (2006): "Redes personales del empresario y orientación emprendedora en las nuevas empresas", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, N° 26, pp. 73-94.
- Senge, P. M. (1992): "*La Quinta Disciplina, Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*", Garnica, S.A. Barcelona.
- Tamkin, P. (2005): "*Measuring the Contribution of Skills to Business Performance*", Institute For Employment Studies, Brighton, UK.
- Towers Perrin (2008): Closing the Engagement Gap: A Road Map for Driving Superior Business Performance. Towers Perrin Global Workforce Study 2007-2008.
- Wadhwa, V.; Aggarwal, R.; Holly, K. and Salkever, A. (2009a): "The Anatomy of an Entrepreneur: Family Background and Motivation", *Ewing Marion Kauffman Foundation*.
- Wadhwa, V.; Aggarwal, R.; Holly, K. and Salkever, A. (2009b): "The Anatomy of an Entrepreneur: Making of a Successful Entrepreneur", *Ewing Marion Kauffman Foundation*.
- Wang, W. and Chang, C. (2005): "Intellectual capital and performance in causal models. Evidence from the information technology industry in Taiwan", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 6, N° 2, pp. 222-236
- Woods, W .J. (1992): "Who is Running British Manufacturing?", *Industrial Management and Data Systems*, Vol. 92.
- Woolcock, M. (2000): "Why should we care about social capital?", *Canberra Bulletin of Public Administration*, N° 98, pp. 17-19.
- Young, C.S. (2005): "Top management teams´ social capital in Taiwan. The impact on firm value in an emerging economy", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 6, N° 2, pp. 177-190.