

# DETERMINANTES DE LA INTENCIÓN DE CRECIMIENTO DE LAS PYMES: ANÁLISIS DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS GERENTES O DUEÑOS

---

Carbajal Marrón, Moisés; Collado Agudo, Jesús; Herrero Crespo, Ángel.

Instituto Tecnológico de Monterrey, México; Universidad de Cantabria; Universidad de Cantabria.

## RESUMEN

*Este trabajo propone un modelo de intención de crecimiento de las PYMES basándose en un enfoque de emprendimiento. Para ello, toma como base la Teoría del Comportamiento Planificado para definir el modelo a través de las variables actitud, norma subjetiva y control percibido sobre la conducta, e incorporando el efecto de la orientación emprendedora de la empresa. La investigación empírica se lleva a cabo en el contexto PYME, ámbito donde el proceso de toma de decisiones recae principalmente en el gerente o dueño de la compañía. En particular, se analiza la información obtenida de una muestra de 254 PYMES mexicanas que cuentan con al menos dos años de antigüedad. Los resultados permiten explicar la intención de crecimiento de la empresa a partir del efecto directo de la actitud y del control percibido, y del efecto indirecto de la norma subjetiva y de la orientación emprendedora de los gerentes o dueños.*

## Palabras Clave:

Intención de crecimiento, Orientación Emprendedora, Actitud, Norma Subjetiva, Control Percibido, PYMES.

## ABSTRACT

*This paper proposes a model of growth intention of SMEs based on an Entrepreneurial approach. To do this, it is based on the Theory of Planned Behavior to define the model through the variables attitude, subjective norm and perceived control, and taking into account the effect of the Entrepreneurial Orientation of the company. Empirical research is carried out in the context of SMEs, where the decision-making process rests mainly on the manager or owner of the company. In particular, paper analyzes the information obtained from a sample of 254 Mexican SMEs that are at least two years old. Results allow to explain the growth intention of the company from the direct effect of attitude and perceived control, and the indirect effect of subjective norm and Entrepreneurial Orientation of the manager or owner.*

## Keywords:

Growth Intention, Entrepreneurial Orientation, Attitude, Subjective Norm, Perceived Control, SMEs.

## 1. Introducción

El crecimiento de la empresa se ha interpretado casi implícitamente como una condición o como parte del concepto del emprendimiento (Gundry y Welsch, 2001). Stevenson y Jarillo (1990) incluyen explícitamente el crecimiento en el concepto de emprendimiento cuando mencionan que “el emprendimiento es una función mediante la cual se alcanza crecimiento, no solo el acto de creación de una empresa”.

A nivel concreto, el proceso de emprendimiento se manifiesta como crecimiento cuando una empresa crece como consecuencia de añadir nuevas actividades. En consecuencia, el crecimiento orgánico se puede justificar como emprendimiento, mientras que el crecimiento por adquisición podría no interpretarse de la misma manera. En este sentido, Venkataraman (1997) hace énfasis en que el descubrimiento y la explotación de oportunidades aportan alguna justificación para el crecimiento orgánico como un reflejo del emprendimiento, incluso cuando el crecimiento es solamente en volumen.

Algunos estudios empíricos planean que el crecimiento orgánico se produce primordialmente entre las empresas PYMES jóvenes, mientras que las empresas grandes y maduras crecen casi exclusivamente por adquisiciones (Davidsson y Delmar, 1998). Estos resultados sugieren que el argumento de que “crecimiento es emprendimiento” es aplicable únicamente en los casos de las empresas jóvenes y PYMES (Davidsson et al., 2002). Este tipo de empresas se caracterizan por una reducida plantilla de personal y por la toma de decisiones centralizadas por el propietario-administrador, que van desde la operación hasta la administración del negocio (Lee y Runge, 2001). Por lo tanto el enfoque en la persona es fundamental para comprender y explicar el crecimiento empresarial en las PYMES, como manifestación del emprendimiento empresarial.

De este modo, la conducta emprendedora, y específicamente el crecimiento empresarial, se puede analizar a través de teorías de comportamiento individual como la Teoría del Comportamiento Planificado (Ajzen, 1991), el Modelo del Evento Emprendedor (Shapero y Sokol, 1982) y el Modelo del Potencial Emprendedor (Krueger y Brazeal, 1994), que permiten profundizar en las características y factores que influyen en el desempeño emprendedor. De acuerdo a estas teorías, una mayor Intención implicaría una mayor probabilidad de emprendimiento por parte del individuo (Degeorge y Fayolle, 2008; do Paco et al., 2011; Gird y Bagraim, 2008; Krueger y Carsrud, 1993; Liñán et al., 2011; Sommer, 2010).

Teniendo en cuenta lo anterior, el objetivo general de este trabajo consiste en explicar la intención de crecimiento de las PYMES a partir de la percepción de sus gerentes o dueños, utilizando para ello como marco de análisis la Teoría del Comportamiento Planificado, e identificando si la orientación emprendedora (condición facilitadora interna del crecimiento) presenta influencia directa e indirecta en el modelo propuesto.

A continuación se lleva a cabo la justificación teórica del trabajo, que comienza con el análisis de los determinantes de la intención de crecimiento de los gerentes o dueños de PYMES, y la influencia de la orientación emprendedora sobre la actitud y el control percibido hacia el crecimiento empresarial. Posteriormente se describe la metodología utilizada para desarrollar el estudio empírico, realizado en el contexto de la PYME mexicana, y se explican los resultados obtenidos a través de un enfoque de modelos

causales con PLS-SEM. Por último, se extraen las principales conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación del trabajo.

## **2. Marco teórico**

### ***2.1. Determinantes de la intención de crecimiento de gerentes o dueños de PYMES***

De acuerdo con Teoría del Comportamiento Planificado (Ajzen, 1991), las intenciones capturan los factores motivacionales que sirven como indicador del grado en que las personas están dispuestas a intentar o cuánto esfuerzo están dispuestas a hacer para realizar determinada conducta. En este sentido, la actitud se ha utilizado habitualmente en los modelos más relevantes para explicar la intención hacia un comportamiento, como en la Teoría de la Acción Razonada (Ajzen y Fishbein, 1980), en la Teoría del Comportamiento Planificado (Ajzen, 1991) y en la Teoría del Intento (Bagozzi y Warshaw, 1990). De acuerdo con la Teoría del Comportamiento Planificado (Ajzen, 1991), las creencias acerca de las posibles consecuencias de la conducta producen una actitud favorable o desfavorable hacia el comportamiento, afectando positiva o negativamente a la intención de realizar el mismo.

En la mayoría de la literatura relativa al crecimiento empresarial subyace la creencia de que las personas actúan de diferentes maneras con el objetivo único de maximizar sus ganancias (Wiklund et al., 2009). Sin embargo, psicólogos implicados en los aspectos de la conducta humana tienen una visión más amplia de los motivos y actitudes subyacentes al comportamiento económico. En este sentido, Sexton y Bowman-Upton (1991) critican los modelos de crecimiento que no tienen en cuenta el papel de las actitudes de los gerentes o dueños de las PYMES, ya que argumentan que la actitud hacia el crecimiento de los gerentes establecerá los límites del desarrollo que un negocio alcanzará. En este sentido, diversos autores (Davidsson, 1989; Storey, 1994) afirman que las personas inician y operan su propia empresa guiados por una variedad de razones diferentes a la maximización de beneficios económicos. En línea con este planteamiento, en la presente investigación se considera que la intención del gerente o propietario de fomentar el crecimiento de su negocio estará influida por su actitud general hacia el crecimiento y sus consecuencias.

***H1: La Actitud de los Gerentes o Dueños de las PYMES respecto al Crecimiento Empresarial influye de manera positiva en la Intención de crecer la empresa***

A continuación se explica el papel de la norma subjetiva en el modelo propuesto, recogiendo su efecto positivo sobre la intención, la actitud y el control percibido del crecimiento de la empresa. En este sentido, existe una aceptación generalizada de que el entorno social puede ejercer una fuerte influencia en la intención y el comportamiento (Fishbein y Ajzen, 2010). Los grupos de referencia han sido reconocidos como los vínculos cruciales entre los individuos, el comportamiento y los sistemas sociales (Merton, 1968) y son aquéllos en los cuales los individuos se orientan, independientemente de la pertenencia a los mismos (Singer, 1981). Las investigaciones previas han estudiado muchos tipos de grupos de referencias, incluidos los grupos a los que los individuos aspiran, a los que pertenecen, y con los que tienen sólo conexiones sueltas (Siegel y Siegel, 1971).

En un meta-análisis sobre la intención de emprendimiento, Schlaegel y Koenig (2014) confirman que en modelos de emprendimiento la variable de normas sociales cuenta con un

efecto positivo en la intención de emprender (Autio et al., 2001; Basu, 2010; Carr y Sequeira, 2007; Chowdhury et al., 2012). En consecuencia, el efecto de la norma subjetiva de los grupos de referencia constituye un elemento importante en el estudio de la intención del crecimiento empresarial (Ajzen, 1991; Bagozzi y Warshaw, 1990; Krueger et al., 2000). De acuerdo con este enfoque, los gerentes y propietarios de PYMES tendrán una tendencia mayor al crecimiento si consideran que ésta es respaldada por los grupos sociales relevantes para ellos, por lo que se plantea la siguiente hipótesis de investigación:

**H2:** *La Norma Subjetiva en los Gerentes o Dueños de las PYMES respecto al Crecimiento Empresarial influye de manera positiva en la Intención de Crecer la empresa*

En tercer lugar, se plantea el efecto del control percibido sobre la intención de crecimiento de la empresa. El control percibido se define como “el grado en que la persona cree que es capaz de realizar un comportamiento determinado” (Fishbein y Ajzen, 2010). Se espera que las personas con alta percepción de control del comportamiento se encuentren motivadas para realizar la conducta en cuestión y sean perseverantes en sus intentos de hacerlo. En contraste, las personas con baja percepción de control del comportamiento deben estar menos motivadas a realizar la conducta y sus intentos de hacerlo son de corta duración (Yzer, 2012).

Creer que se puede llevar a cabo un comportamiento motiva a la gente para tratar de desarrollarlo y aumenta la probabilidad de realizar el esfuerzo y perseverar en sus intentos (Ajzen, 2002; Bandura, 1997; Bandura y Locke, 2003). Ajzen y Madden (1986) conciben el control percibido como la percepción de los factores internos y externos que condicionan la posibilidad de desarrollar el comportamiento. En consecuencia, se puede considerar que aunque se tenga la intención de lograr un comportamiento, éste podrá no llevarse a cabo si es que algún tipo de obstáculo interfiere para la realización del mismo (Ajzen, 1991). En el ámbito del emprendimiento, diversos autores han confirmado empíricamente la relación entre el control percibido y la intención de emprender (Gird y Bagraim, 2008; Hack, Rettberg, y Witt, 2008; Iakovleva et al., 2011; Leffel y Darling, 2009), de la misma manera que la relación entre la factibilidad percibida y la intención (Krueger et al., 2000; Veciana et al., 2005; Waistad y Kourilsky, 1998).

**H3:** *El control percibido por los Gerentes o Dueños de las PYMES respecto al Crecimiento Empresarial influye de manera positiva en la Intención de Crecer la empresa*

Una vez explicados los efectos directos sobre la intención de crecimiento propuestos en esta investigación, se explica a continuación la influencia de la norma subjetiva sobre la actitud y el control percibido sobre la conducta. Aunque la Teoría del Comportamiento Planificado no considera el efecto directo de la norma subjetiva sobre la actitud, existen diferentes investigaciones previas que encuentran evidencia empírica del mismo en el ámbito del emprendimiento (Liñán y Chen, 2009; Espíritu, 2011; Finisterra do Paco et al., 2011). De acuerdo a este planteamiento, las creencias de los gerentes o dueños de PYMES respecto a la importancia de las opiniones que reciben de terceras personas sobre sus decisiones empresariales vinculadas con el crecimiento de la empresa no sólo influyen sobre su propia intención de crecimiento, sino que también son interiorizadas por ellos mismos y pueden llegar a condicionar sus propias actitudes. En consecuencia, se propone la siguiente hipótesis de investigación:

**H4:** *La Norma Subjetiva en los Gerentes o Dueños de las PYMES respecto al Crecimiento Empresarial influye de manera positiva en la actitud hacia el crecimiento de la empresa*

En línea con el argumento anterior, esta investigación también propone un efecto directo y positivo de la norma subjetiva en el control percibido sobre el crecimiento de la empresa. En este sentido, los grupos de referencia implican un colectivo de personas de los que un individuo recoge información para interpretar y actuar en la vida cotidiana. Estas interpretaciones y acciones generan que los individuos se conecten con los sistemas sociales y hacen que los grupos de referencia tengan relevancia (Lawrence, 2006), pudiendo reforzar la propia percepción de control sobre la conducta a desarrollar. Es decir, si los gerentes y dueños de PYMES consideran que los grupos sociales de referencia respaldan el crecimiento empresarial como algo positivo, ello reforzará su percepción respecto al control que tiene para realizar dicho comportamiento de forma exitosa. Por tanto, se plantea la siguiente hipótesis de investigación:

**H5:** *La Norma Subjetiva en los Gerentes o Dueños de las PYMES respecto al Crecimiento Empresarial influye de manera positiva en el control percibido sobre el crecimiento de la empresa*

## **2.2. Influencia de la Orientación Emprendedora sobre la actitud y el control percibido hacia el crecimiento empresarial por parte de los gerentes o dueños de PYMES**

Según Miller (1983), una empresa emprendedora es aquella que “se compromete con la innovación, emprende cualquier negocio arriesgado y es la primera en descubrir innovaciones proactivas, venciendo a los competidores ‘de un golpe’ (...)”. Esta definición sugiere que la orientación emprendedora comprende las dimensiones de propensión a la innovación, proactividad y propensión al riesgo. Un gran número de estudios han utilizado este enfoque teórico (Rauch et al., 2009; Zahra y Covin, 1995), o adaptaciones del mismo (Covin y Slevin, 1989, 1990). En consecuencia, en esta investigación se adopta este planteamiento para estudiar la orientación emprendedora.

De acuerdo a lo anterior, es importante clarificar que la estrategia empresarial dentro de una organización incorpora actividades de planificación, análisis y toma de decisiones, para lo que se sustenta en la cultura, los valores organizacionales y la misión de la empresa (Hart, 1992; Mintzberg, et al., 1976). En este sentido, la orientación emprendedora se concibe como una estrategia de las decisiones clave de la compañía para establecer el propósito de la organización (Lumpkin y Dess, 1996; Miller, 1983), basándose en la identificación y explotación de oportunidades de negocios. Por ello, este proceso de identificación de oportunidades empresariales dará lugar a una predisposición favorable hacia el crecimiento empresarial. De acuerdo con este enfoque, la orientación emprendedora puede considerarse como un antecedente directo de la actitud de los gerentes o dueños de PYMES hacia el crecimiento empresarial, por lo que se propone la siguiente hipótesis de investigación:

**H6:** *La orientación emprendedora de la empresa afecta de manera directa a la actitud de los gerentes o dueños de las PYMES respecto al crecimiento empresarial*

De acuerdo con la teoría del comportamiento planificado, el control percibido sobre el comportamiento está determinado por las creencias del individuo respecto al control, que se refiere a la presencia de factores (tanto internos como externos) que pueden facilitar o

impedir el desempeño de la conducta (Ajzen, 1991). Por lo tanto, se espera que las personas que cuentan con alta percepción de control estén más motivadas y sean perseverantes en sus intentos por realizar el comportamiento. En la medida que el control percibido es real, puede ser utilizado para la predicción del comportamiento.

La evidencia disponible sugiere que una empresa con alta orientación emprendedora tiende al crecimiento empresarial (Rauch et al., 2009), como consecuencia de su mayor proactividad, propensión al riesgo y propensión a la innovación. En consecuencia, si se considera la Teoría del Comportamiento Planificado, se puede asumir que una relación positiva entre orientación emprendedora y crecimiento supone la existencia de una cultura organizacional proactiva, con propensión al riesgo y a la innovación (Casillas et al., 2009), lo que puede llevar a que los gerentes o dueños perciban menos obstáculos para el crecimiento de la empresa y, en consecuencia, un mayor control para llevar a cabo dicho comportamiento. Se puede sugerir entonces que la orientación emprendedora es un antecedente directo del control percibido en el crecimiento empresarial por los gerentes o dueños de PYMES, lo que nos lleva a proponer la siguiente hipótesis de investigación:

*H7: La Orientación Emprendedora de la empresa influye de manera positiva en el control percibido sobre el crecimiento de la empresa*

### **3. Metodología**

Con la finalidad de dar respuesta a los objetivos e hipótesis de investigación descritos anteriormente, se llevó a cabo una investigación cuantitativa sobre las percepciones y las variables que influyen en la intención del crecimiento empresarial por parte de los gerentes o dueños de PYMES en México que cuentan con al menos dos años de antigüedad. Se describen a continuación las medidas utilizadas para evaluar los conceptos objeto de estudio, la muestra y el trabajo de campo.

#### **3.1. Instrumentos de medida**

El método utilizado para la recogida de la información fue una encuesta personal y online dirigida a gerentes y propietarios de PYMES, donde se incluyeron un conjunto de escalas multi-ítem para recoger las medidas de las variables propuestas en el modelo (Anexo I). Se utilizaron escalas tipo Likert de cinco posiciones (1- completamente en desacuerdo; 5-completamente de acuerdo).

De acuerdo con las recomendaciones de Fishbein y Ajzen (2010), antes de comenzar un trabajo de investigación sobre la intención hacia la conducta, el comportamiento de interés debe estar claramente definido en términos de su objetivo, la acción, el contexto y el ámbito temporal. Por tanto, para la elaboración de las escalas de medida se especifica primero la conducta a investigar. De acuerdo a las dimensiones sugeridas por estos autores, el comportamiento a estudiar es “el crecimiento de las PYMES en los próximos 12 meses por parte de los gerentes o dueños de empresas mexicanas”. Teniendo en cuenta esta cuestión, se proponen escalas multi-atributo para medir la intención, actitud, norma subjetiva y control percibido sobre la conducta, tomando como referencia las propuestas en los trabajos de Finisterra do Paco et al. (2011) y Rueda Sampetro et al. (2014).

En relación con la escala de medida propuesta para la orientación emprendedora, la misma se concibe como un factor de segundo orden de carácter reflectivo que incorpora tres dimensiones: la propensión a innovar, la proactividad y la propensión al riesgo. La escala utilizada es la propuesta por Miller (1983) y Covin y Slevin (1989), aplicada en la mayoría de investigaciones en el campo de la orientación emprendedora (Rauch et al., 2009).

De forma previa al inicio del trabajo de campo, y con el objetivo de asegurar la calidad de la información y de las respuestas, se realizó “pre-test” a 15 empresarios. Con ello se analizó la redacción y comprensión de las preguntas, tanto a encuestados como encuestadores.

### **3.2. Muestra y trabajo de campo**

Como se comentó previamente, el enfoque de estudio de esta investigación se centra en la percepción sobre el crecimiento empresarial de los gerentes o dueños de PYMES, pero no durante la primera etapa de creación, ya que el enfoque estratégico en ese periodo es el crecimiento como supervivencia (Fariñas y Moreno, 1997; Nunes et al., 2013). En consecuencia, para el estudio de la intención hacia el crecimiento empresarial se define como universo de investigación los gerentes o dueños de PYMES mexicanas que cuentan con al menos dos años de vida desde su creación.

El procedimiento de muestreo utilizado es el no probabilístico ya que no se posee un censo de las PYMES en México con datos de contacto confiables. Para obtener información de esta población se recurrió a la base de datos de las empresas graduadas de la Red de Incubadoras y Aceleradoras de empresas del Tecnológico de Monterrey y de participantes en el Festival de Emprendimiento “INCmty” organizado por la misma institución. Estos emprendedores han formado su empresa con apoyos institucionales de los programas de emprendimiento del Tecnológico de Monterrey o han estado expuestos a programas de apoyo y fomento al emprendimiento como el INCmty en donde se interactúa con reconocidos conferenciantes internacionales y se participa en fondos de inversión, lanzamientos de empresas, nuevos productos o contenido de fomento al emprendimiento, como concursos de ideas y modelos de negocios, y sesiones de consultoría de alto nivel.

La encuesta se realizó a través del software de encuestas online “Survey Monkey”. El cuestionario se remitió por correo electrónico a una base de datos de 2.905 empresas graduadas de la Red de Incubadoras de Empresas y 247 empresas graduadas de la Red de Aceleradoras. Así mismo, la encuesta se realizó también de manera presencial a empresarios y gerentes, que cumplen con las características antes mencionadas, participantes en el festival internacional de emprendimiento INCmty, celebrado en noviembre de cada año. Finalmente, se recabaron 254 encuestas válidas entre noviembre de 2013 y noviembre de 2014.

La muestra obtenida en la presente investigación está compuesta fundamentalmente por micro-empresas (63,7%) del sector servicios (58% del total), tal y como muestra la Tabla 1. El reducido tamaño de las empresas encuestadas es razonable teniendo en cuenta que el 71% de la muestra tiene una antigüedad menor a 10 años y que el 95% de las empresas de México son micro-empresas (INEGI, 2015). Por lo que se refiere al perfil de los gerentes o dueños de la PYME encuestados, se observa que el 72,7% son hombres, el 59,6% tiene entre 30 y 40 años y el 95,9% de los encuestados tienen educación universitaria. Este

último resultado se puede explicar debido a las características de la muestra, ya que provienen de un ecosistema universitario de emprendimiento.

**TABLA 1: Característica de la muestra de PYMES.**

<i>Variable (Personal)</i>	<i>Muestra (%) (N=254)</i>	<i>Variable (Empresarial)</i>	<i>Muestra (%) (N=254)</i>
<b>Sexo</b>		<b>Antigüedad de la empresa</b>	
Hombre	72,7	De 2 a 5 años	43,0
Mujer	27,3	De 6 a 10 años	31,5
<b>Nivel de Estudios</b>		Mayor a 10 años	22,4
Preparatoria	3,2	No sabe/No contesta	3,5
Licenciatura	59,5	<b>Sector</b>	
Maestría	33,2	Servicios	58,4
Doctorado	3,2	Comercial	19,6
Ninguno de los anteriores	,8	Industrial	22,0
<b>Edad</b>		<b>Tamaño de la empresa (en ventas)</b>	
Menor de 20 años	0,8	Micro	63,7
Entre 20 y 29 años	17,9	Pequeña	32,9
Entre 30 y 39 años	31,5	Mediana	3,4
Entre 40 y 49 años	28,1	No sabe/No contesta	
Más de 50	18,7		
No sabe/No contesta	3,0		

*Fuente:* Elaboración propia.

## 4. Resultados

Para validar las hipótesis propuestas en esta investigación se aplica un análisis de relaciones causales con PLS-SEM, que permite efectuar estimaciones de garantías para tamaños muestrales reducidos, caso de esta investigación. A continuación se explican los resultados obtenidos a través de dos fases: la validación del modelo de medida y la estimación del modelo estructural.

### 4.1. Modelo de medida

Los resultados del análisis factorial confirmatorio para las variables del modelo se recogen en la Tabla 2. Se confirma en primer lugar la fiabilidad de las escalas de medida, debido a que todas las escalas propuestas presentan coeficientes Alpha de Cronbach y de fiabilidad compuesta por encima de los valores mínimos requeridos de 0,7 (Hair et al., 2010). En segundo lugar, la validez convergente se evidencia a partir del análisis de los coeficientes AVE (mayores en todos los casos a 0,50) y de los pesos de los ítems (valores por encima de 0,7 y significativos a un nivel del 0,01).

Finalmente, para evaluar la validez discriminante se utiliza el criterio de Fornell y Larcker (1981) y el análisis heterotrait-monotrait ratio (HT-MT), recogidos respectivamente en las tablas 3 y 4. Según el primero de los procedimientos, todos los factores cumplen el criterio propuesto por Fornell y Larcker (1981), ya que la raíz cuadrada de cada coeficiente AVE es mayor que las correlaciones entre los constructos. Paralelamente, los valores Heterotrait-Monotrait (HT-MT) están por debajo del umbral de 0,90 (Henseler, Ringle y Sarstedt, 2015). En consecuencia, ambos resultados confirman la validez discriminante de las escalas de medida propuestas en esta investigación.

**TABLA 2: Resultados del análisis factorial confirmatorio para las variables del modelo.**

<i>Constructo</i>	<i>Items</i>	<i>Pesos</i>	<i>Alpha Cronbach</i>	<i>Fiabilidad Compuesta</i>	<i>AVE</i>
Intención de crecimiento (INT)	INT1	0,91	0,94	0,96	0,85
	INT2	0,92			
	INT3	0,94			
	INT4	0,92			
Actitud (ACT)	ACT1	0,96	0,97	0,98	0,91
	ACT2	0,97			
	ACT3	0,94			
	ACT4	0,95			
Norma Subjetiva (NS)	NS1	0,86	0,92	0,94	0,80
	NS2	0,87			
	NS3	0,93			
	NS4	0,92			
Control percibido (CPC)	CPC1	0,92	0,88	0,93	0,81
	CPC2	0,90			
	CPC4	0,87			
Propensión a innovar (INNO)	INNO1	0,80	0,75	0,85	0,66
	INNO2	0,84			
	INNO3	0,80			
Proactividad (PROA)	PROA1	0,84	0,85	0,91	0,77
	PROA2	0,90			
	PROA3	0,89			
Propensión al riesgo (RIES)	RIES1	0,78	0,75	0,86	0,66
	RIES2	0,83			
	RIES3	0,83			

**TABLA 3: Resultados del criterio de Fornell y Larcker para la validez discriminante.**

	<i>INT</i>	<i>ACT</i>	<i>NS</i>	<i>CPC</i>	<i>INNO</i>	<i>PROA</i>	<i>RIES</i>
INT	0,92 <sup>a</sup>						
ACT	0,72	0,95 <sup>a</sup>					
NS	0,65	0,75	0,89 <sup>a</sup>				
CPC	0,70	0,71	0,75	0,90 <sup>a</sup>			
INNO	0,27	0,13	0,20	0,24	0,81 <sup>a</sup>		
PROA	0,47	0,26	0,31	0,40	0,65	0,88 <sup>a</sup>	
RIES	0,51	0,40	0,33	0,43	0,52	0,51	0,82 <sup>a</sup>

<sup>a</sup> Raíz cuadrada del coeficiente AVE. Los elementos debajo de la diagonal muestran las correlaciones entre los constructos.

TABLA 4: Resultados del análisis heterotrait-monotrait ratio (HT-MT).

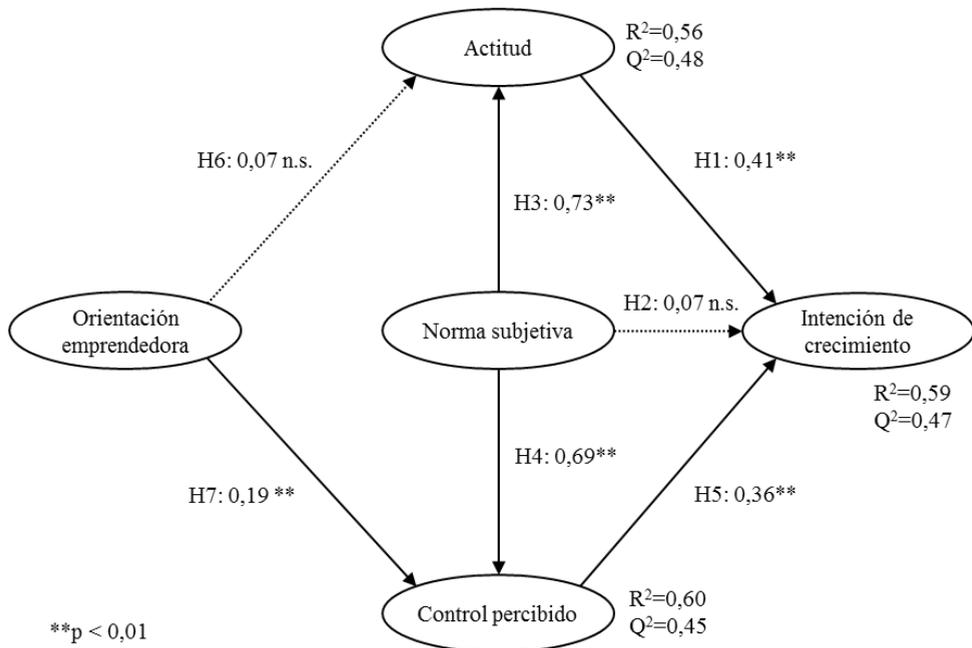
	<i>INT</i>	<i>ACT</i>	<i>NS</i>	<i>CPC</i>	<i>INNO</i>	<i>PROA</i>
ACT	0,75					
NS	0,70	0,80				
CPC	0,77	0,77	0,83			
INNO	0,31	0,15	0,24	0,29		
PROA	0,53	0,29	0,36	0,47	0,80	
RIES	0,61	0,47	0,40	0,53	0,70	0,64

#### 4.2. Modelo estructural

Siguiendo la propuesta de Aldás (2016) para evaluar el modelo estructural bajo un enfoque PLS-SEM, a continuación se analizan los resultados de la estimación del modelo teórico propuesto según los siguientes tres pasos: (1) coeficiente de determinación (valor  $R^2$ ) para las variables latentes, (2) relevancia predictiva  $Q^2$  (blindfolding) y (3) significación de los coeficientes path del modelo estructural y el tamaño del efecto (bootstrapping).

La figura 1 recoge los resultados del modelo estructural, para cuya estimación se ha utilizado un método bootstrap con 5000 muestras, donde cada muestra contiene el mismo número de observaciones que la muestra original para calcular los errores estándar y los valores T (Chin, 1998; Hair et al., 2013). Los estadísticos  $R^2$  presentan coeficientes superiores en todos los casos al valor mínimo de referencia de 0,40 (Chin, 1998), confirmando así que el modelo teórico planteado explica adecuadamente la varianza de las tres variables dependientes (actitud, control percibido e intención de crecimiento). Adicionalmente, todos los coeficientes  $Q^2$ , calculados a través del procedimiento de blindfolding, son sensiblemente superiores a 0, resultado que sustenta la relevancia predictiva del modelo en relación con las variables dependientes.

FIGURA 1: Resultados del modelo final estimado.



Los resultados de la estimación de las relaciones causales propuestas se incluyen en la figura 1, exponiéndose de manera más detallada en la tabla 5. En primer lugar, cabe reseñar que, si bien no es un resultado relacionado con ninguna hipótesis propuesta en este trabajo, se respalda la estructura factorial de segundo orden para la orientación emprendedora, a partir de sus dimensiones de propensión a innovar (0,85;  $p < 0,01$ ), proactividad (0,88;  $p < 0,01$ ) y propensión al riesgo (0,79;  $p < 0,01$ ). En relación con la explicación de la intención de crecimiento de la empresa, se encuentra soporte empírico para los efectos positivos de la actitud (0,41;  $p < 0,01$ ) y del control percibido (0,36;  $p < 0,01$ ), validándose satisfactoriamente las hipótesis H1 y H3. Por el contrario, la norma subjetiva no influye de manera directa sobre la intención de crecimiento (0,07;  $p > 0,10$ ), resultado que motiva el rechazo de la hipótesis H2. En relación con la influencia de la norma subjetiva en el modelo, sí se encuentra evidencia empírica de su efecto positivo sobre la actitud (0,73;  $p < 0,01$ ) y sobre el control percibido (0,69;  $p < 0,01$ ), confirmándose el correcto planteamiento de las hipótesis H3 y H5, y la existencia de un efecto indirecto de la norma subjetiva sobre la intención de crecimiento de la empresa a través de ambas variables, actitud y control percibido (0,54;  $p < 0,01$ ). Por su parte, la orientación emprendedora influye de manera positiva sobre el control percibido (0,19;  $p < 0,01$ ), pero no presenta impacto significativo sobre la actitud hacia el crecimiento (0,07;  $p > 0,10$ ), resultados que llevan a aceptar la hipótesis H7 y a rechazar la H6. También se encuentra soporte empírico al efecto indirecto de la orientación emprendedora sobre la intención de crecimiento de la empresa (0,10;  $p < 0,05$ ), en este caso a través del control percibido sobre la conducta. Finalmente, los estadísticos  $f^2$  de Cohen para la significatividad de los coeficientes path en el modelo interno toman valores superiores a 0,02 para todas las relaciones causales que

resultan significativas, resultados que evidencian efectos satisfactorios para todos los factores latentes endógenos (Henseler et al., 2009).

**TABLA 5: Resultados de los test de significatividad individual de los coeficientes del modelo.**

	<i>Coeficiente</i>	<i>Effect Size (f<sup>2</sup>)</i>	<i>T value</i>
<b>Factores de segundo orden</b>			
Orientación Emprendedora > Propensión a innovar	0,85**	2,62	42,96
Orientación Emprendedora > Proactividad	0,88**	3,33	44,33
Orientación Emprendedora > Propensión al riesgo	0,79**	1,68	22,68
<b>Efectos directos</b>			
H1: Actitud > Intención de crecimiento	0,41**	0,16	4,25
H2: Norma Subjetiva > Intención de crecimiento	0,07	0,00	0,07
H3: Norma Subjetiva > Actitud	0,73**	1,08	14,30
H4: Norma Subjetiva > Control Percibido	0,69**	1,06	15,32
H5: Control Percibido > Intención de crecimiento	0,36**	0,12	4,06
H6: Orientación Emprendedora > Actitud	0,07	0,01	1,20
H7: Orientación emprendedora > Control Percibido	0,19**	0,08	4,00
<b>Efectos indirectos</b>			
Orientación Emprendedora > Intención de crecimiento	0,10*	-	2,22
Norma Subjetiva > Intención de crecimiento	0,54**	-	7,01

\*\*p < 0,01; \*p < 0,05

## 5. Conclusiones

### 5.1. Conclusiones derivadas de los Resultados empíricos obtenidos

De acuerdo a los resultados obtenidos en el estudio empírico, se confirma en primer lugar el efecto significativo y positivo de dos de los determinantes directos de la intención hacia el crecimiento empresarial: la actitud y el control percibido por los gerentes o dueños de PYMES. Por otro lado, los resultados evidencian que la relación entre la norma subjetiva y la intención no es significativa y que, por lo tanto, no influye de manera directa en la intención. En este sentido, la Teoría del Comportamiento Planificado sugiere que cuanto más favorable sean la actitud y la norma subjetiva hacia una conducta, y mayor la percepción de control sobre la misma, más alta será la intención individual de realizarla (Ajzen, 1991). En esta línea, sí se obtiene en esta investigación evidencia del efecto de la norma subjetiva sobre la intención de crecimiento de manera indirecta a través de su influencia sobre la actitud y el control percibido hacia el crecimiento empresarial.

Así mismo, Ajzen (1991) propone una relación directa en ambas vías entre el control percibido, norma subjetiva y actitud. Esta propuesta es parcialmente consistente con los resultados obtenidos en esta investigación, que permiten explicar un efecto positivo de la

norma subjetiva sobre la actitud y el control percibido. En consecuencia, una mayor percepción de respaldo social en las decisiones adoptadas por parte de los gerentes o dueños de PYMES redundará en una actitud reforzada hacia el crecimiento y una mayor percepción de control sobre el crecimiento de la empresa.

En relación con la influencia de la orientación emprendedora en el modelo propuesto, los resultados obtenidos en la investigación muestran una falta de significatividad en la relación entre la orientación emprendedora y la actitud hacia el crecimiento empresarial, y confirman la influencia de la orientación emprendedora en el control percibido. Este último resultado puede justificarse sobre la base de la evidencia empírica obtenida en investigaciones previas, que confirma un efecto positivo de la orientación emprendedora sobre el desempeño de una empresa (Rauch et al., 2009). De este modo, las empresas con una elevada propensión a innovar, proactividad y propensión al riesgo tendrán un mejor desempeño en general, lo que incrementará la percepción de los gerentes o dueños respecto a su control sobre el crecimiento futuro. Cabe destacar al respecto que en esta investigación se evalúa la intención de comportamiento de empresas que llevan al menos dos años de actividad, de manera que la obtención de resultados positivos en su actividad, imprescindibles para la supervivencia de la empresa en sus primeros años, refuerzan la percepción de control sobre las actividades gestionadas por parte del gerente o dueño de PYMES.

### ***5.2. Implicaciones para la gestión de las PYMES***

Los resultados obtenidos en esta investigación tienen interesantes implicaciones de gestión, tanto en el ámbito del fomento del crecimiento en las empresas, como desde la perspectiva de los programas de apoyo para el emprendedor e impulso a las PYMES.

En primer lugar, la norma subjetiva, evaluada a partir del respaldo obtenido por el gerente o dueño para la puesta en práctica de estrategias orientadas al crecimiento, ocupa un papel central en el modelo propuesto. Es por ello que se hace especialmente necesario poner de manifiesto este resultado entre los gerentes y dueños de pequeñas y medianas empresas, fundamentalmente por los efectos positivos que conlleva la norma subjetiva sobre la actitud, control percibido y, en última instancia, sobre la propia intención de crecimiento de la empresa. Es necesario reseñar al respecto que en las PYMES, por su tamaño, los dueños o gerentes no cuentan generalmente con un comité ejecutivo o consejo asesor para respaldar sus decisiones empresariales.

En segundo lugar, el modelo de intención hacia el crecimiento empresarial planteado en este trabajo sugiere que la orientación emprendedora es un antecedente directo del control percibido e indirecto de la intención de crecimiento, lo que pone de manifiesto la importancia de introducir elementos que permitan desarrollar una cultura de proactividad, propensión a la innovación y propensión al riesgo controlado en la PYME, no solo por parte del propietario, sino en toda la organización. Por ello, parece razonable fomentar programas de apoyo de la PYME enfocados en las estrategias de crecimiento, que favorezcan la cultura emprendedora, no sólo de los gerentes o dueños de PYMES, sino del resto del personal vinculado con la gestión estratégica y operativa de la compañía.

### 5.3. Limitaciones y futuras líneas de investigación

A continuación se explican las principales limitaciones del estudio, de las cuales se derivan futuras líneas de investigación. En primer lugar, cabe señalar como limitación el proceso de recogida de la información, basada en cuestionarios auto-administrados, como es común en los estudios de intención, a pesar de la evidencia que sugiere la vulnerabilidad de los posibles sesgos de información (Armitage y Conner, 2001). En consecuencia, al objeto de evitar dicho sesgo, en futuras investigaciones sería interesante recurrir a estudios longitudinales o con enfoque en el comportamiento efectivo del decisor y de la empresa.

Por otra parte, la muestra de la investigación empírica fue obtenida a partir de la base de datos de la Red de Incubadoras y Aceleradoras de Empresas, así como del evento de emprendimiento INCmty organizado por el Tecnológico de Monterrey en México. En este sentido, aunque esta institución es considerada una de las universidades privadas con más importancia en América Latina y es líder en el ecosistema emprendedor en México, puede introducir un sesgo relevante en las características de la muestra. Futuras investigaciones podrían ampliar el ámbito de estudio, incluyendo todo el ecosistema de emprendimiento en México, así como el replicar este modelo en otros países, culturas y contextos.

Por último, este estudio contempla como variable dependiente a la intención de crecimiento empresarial por parte de los gerentes o dueños de PYMES, pero no analiza la conducta real de los encuestados. En consecuencia, no se confirma si la intención de los decisores se corresponde con el comportamiento efectivo desarrollado y si, por tanto, las variables identificadas como antecedentes de la intención influyen realmente en el crecimiento empresarial. Aunque este es un procedimiento habitual en los estudios basados en modelos de intenciones, una futura línea de investigación sería realizar un estudio longitudinal con enfoque en la conducta efectiva, en donde se pueda medir el grado en que la intención se convierte en un comportamiento real de los gerentes o dueños de PYMES.

## 6. Referencias bibliográficas

- Aldás, J. (2016). *Modelización estructural con PLS-SEM: Constructos de segundo orden*. Madrid: ADD Editorial.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.
- Ajzen, I. (2002). Perceived behavioral control, self-efficacy, locus of control, and the theory of planned behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(4), 665-683.
- Ajzen, I., y Fishbein, M. (1980). *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Ajzen, I., y Madden, T. J. (1986). Prediction of goal-directed behavior: Attitudes, intentions, and perceived behavioral control. *Journal of Experimental Social Psychology*, 22(5), 453-474.
- Armitage, C. J., y Conner, M. (2001). Efficacy of the theory of planned behaviour: A meta-analytic review. *British Journal of Social Psychology*, 40(4), 471-499.

- Autio, E., H. Keeley, R., Klofsten, M., G. C. Parker, G., y Hay, M. (2001). Entrepreneurial Intent among Students in Scandinavia and in the USA. *Enterprise and Innovation Management Studies*, 2(2), 145-160.
- Bagozzi, R. P., y Warshaw, P. R. (1990). Trying to Consume. *Journal of Consumer Research*, 17, 127-140.
- Bagozzi, R.P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy : the exercise of control*. New York : W.H. Freeman.
- Bandura, A., y Locke, E. A. (2003). Negative Self-Efficacy and Goal Effects Revisited. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 87-99.
- Basu, A. (2010). Comparing entrepreneurial intentions among students: the role of education and ethnic origin. *AIMS International Journal of Management*, 4 (3), 163-176.
- Carr, J. C., y Sequeira, J. M. (2007). Prior family business exposure as intergenerational influence and entrepreneurial intent: *A Theory of Planned Behavior approach*. *Journal of Business Research*, 60(10), 1090-1098.
- Casillas, J. C., Moreno, A. M., y Barbero, J. L. (2009). A Configurational Approach of the Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Growth of Family Firms. *Family Business Review*, 23(1), 27-44.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295-336). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Chowdhury, M. S., Shamsudin, F. M., y Ismail, H. C. (2012). Exploring potential women entrepreneurs among international women students: The effects of the theory of planned behavior on their intention. *World Applied Sciences Journal*, 17(5), 651-657.
- Covin, J. G., y Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- Covin, J. G., y Slevin, D. P. (1990). New Venture Strategic Posture, Structure, and Performance: An Industry Life Cycle Analysis. *Journal of Business Venturing*, 5(2), 123.
- Davidsson, P. (1989). Entrepreneurship — And after? A study of growth willingness in small firms. *Journal of Business Venturing*, 4(3), 211-226.
- Davidsson, P., y Delmar, F. (1998). *Some Important Observations Concerning Job Creation by Firm Size and Age*. International Business.
- Davidsson, P., Delmar, F., y Wiklund, J. (2002). Entrepreneurship as growth; growth as entrepreneurship. En M. A. Hitt (Ed.), *Strategic Management Society book series* (pp. 328–342). Malden, MA ; Oxford, UK : Blackwell, 2002.

- Degeorge, J. M., y Fayolle, A. (2008). Is entrepreneurial intention stable through time? First insights from a sample of French students. *International Journal of entrepreneurship and Small Business*, 5(1).
- Espíritu, R. (2011), “*Actitud emprendedora en los estudiantes universitarios: un análisis de factores explicativos en la Comunidad de Madrid*”, Tesis doctoral, Departamento de Organización de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Complutense de Madrid, Madrid.
- Fariñas, J. C., y Moreno, L. (1997). *Size, age and growth: an application to Spanish manufacturing firms* (No. 9705). Madrid: Fundación Empresa Pública.
- Finisterra do Paco, A.M., Matos, J., Raposo, M., Gouveia, R. y Dinis, A. (2011). “Behaviours and entrepreneurial intention: empirical findings about secondary students”, *Journal International Entrepreneurship*, 9 (1), 20-38.
- Fishbein, M., y Ajzen, I. (2010). *Predicting and Changing Behavior: The Reasoned Action Approach*. New York, NY: Psychology Press, Taylor and Francis Group.
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Gird, A., y Bagraim, J. J. (2008). The theory of planned behaviour as predictor of entrepreneurial intent amongst final-year university students. *South African Journal of Psychology*, 38, 711-724.
- Gundry, L.K. y Welsch, H.P. (2001). The ambitious entrepreneur: High growth strategies of women-owned enterprises, *Journal of Business Venturing*, vol. 16 (5), pp. 453-470.
- Hack, A., Rettberg, F., y Witt, P. (2008). Gründungsausbildung und Gründungsabsicht: eine empirische Untersuchung an der TU Dortmund. *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*, (56), 3.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W.C. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). Partial least squares structural equation modeling: Rigorous applications, better results and higher acceptance. *Long Range Planning*, 46, 1-12.
- Hart, S. L. (1992). An integrative framework for strategy-making processes. *Academy of Management Review*, 17(2), 327-351.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.
- Henseler, J., Ringle, C.M., & Sinkovics, R.R. (2009). The use of partial least squares path modelling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277-319.
- Iakovleva, T., Kolvereid, L., y Stephan, U. (2011). Entrepreneurial intentions in developing and developed countries. *Education + Training*, 53(5), 353-370.

- INEGI. (2015). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos. Censos Económicos 2014. Mexico, DF.*: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
- Krueger, N. F., y Brazeal, D. V. (1994). *Entrepreneurial Potential and Potential Entrepreneurs*. Entrepreneurship: Theory & Practice.
- Krueger, N. F., y Carsrud, A. (1993). *Entrepreneurial intentions: applying the theory of planned behaviour*. Entrepreneurship & Regional Development.
- Krueger, N. F., Reilly, M. D., y Carsrud, A. L. (2000). Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*, 15(5-6), 411-432.
- Lawrence, B. S. (2006). Organizational Reference Groups: A Missing Perspective on Social Context. *Organization Science*, 17(1), 80-100.
- Lee, J., y Runge, J. (2001). Adoption of information technology in small business: testing drivers of adoption for entrepreneurs. *Journal of Computer Information Systems*, 42(1), 44.
- Leffel, A., y Darling, J. (2009). Entrepreneurial versus organizational employment preferences: a comparative study of European and American respondents. *Journal of Entrepreneurship Education*, 12, 79.
- Liñán, F., Urbano, D. y Guerrero, M. (2011). "Regional variations in entrepreneurial cognitions: start-up intentions of university students in Spain", *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 23 Nos 3-4, pp. 187-215.
- Liñán, F. y Chen, Y. (2009). "Development and cross-cultural application of a specific instrument to measure entrepreneurial intentions", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 33 No. 3, pp. 593-617.
- Lumpkin, G. T., y Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *The Academy of Management Review*, 21(1), 135.
- Merton, R. K. (1968). *Social theory and social structure*. Simon and Schuster.
- Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., y Théorêt, A. (1976). The Structure of «Unstructured» Decision Processes. *Administrative Science Quarterly*, 21(2), 246-275.
- Nunes, P., Gonçalves, M., y Serrasqueiro, Z. (2013). The influence of age on SMEs' growth determinants: empirical evidence. *Small Business Economics*, 40(2), 249-272.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., y Frese, M. (2009). Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 33(3), 761-787.
- Rueda Sampedro, I., Fernández-Laviada, A., y Herrero Crespo, A. (2014). Entrepreneurial intention: perceived advantages and disadvantages. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 27(2), 284-315.

- Schlaegel, C., y Koenig, M. (2014). Determinants of Entrepreneurial Intent: A Meta-Analytic Test and Integration of Competing Models. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 38(2), 291-332.
- Sexton, D., y Bowman-Upton, N. (1991). *Entrepreneurship: creativity and growth*. New York: Macmillan.
- Shapiro, A., y Sokol, L. (1982). The Social Dimensions of Entrepreneurship. En C. A. Kent, D. L. Sexton, y K. H. Vesper (Eds.), *Encyclopedia of entrepreneurship* (pp. 72-90). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Siegel, A. E., y Siegel, S. (1971). Reference groups, membership groups, and attitude change. En Doob A. y D. T. Regan (Eds.), *Readings in Experimental Social Psychology*. (Vol. 391, p. 398). New York: Appleton-Century-Crofts (Educational Division of Meredith Corporation).
- Singer, E. (1981). *Reference groups and social evaluations*. En M. Rosenberg y R. H. Turner (Eds.), *Social psychology: Sociological perspectives* (pp. 66-93). New York: Basic Books, Inc.
- Sommer, L. (2010). Internationalization processes of small- and medium-sized enterprises-- a matter of attitude? *Journal of International Entrepreneurship*, 8(3), 288-317.
- Stevenson, H.H. y Jarillo, J.C. (1990). A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management, *Strategic Management Journal*, 11, Special Issue: Corporate Entrepreneurship (Summer), 17-27.
- Storey, D. J. (1994). *Understanding the Small Business Sector*. London, New York.: Routledge.
- Veciana, J. M., Aponte, M., y Urbano, D. (2005). University Students' Attitudes Towards Entrepreneurship: A Two Countries Comparison. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 165-182.
- Venkataraman, S. (1997). The distinctive domain of entrepreneurship research. *Advances in entrepreneurship firm emergence and growth*, 3(1), 119-138.
- Waistad, W. B., y Kourilsky, M. L. (1998). Entrepreneurial Attitudes and Knowledge of Black Youth. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23(2), 5-18.
- Wiklund, J., Patzelt, H., y Shepherd, D. A. (2009). Building an integrative model of small business growth. *Small Business Economics*, 32(4), 351-374.
- Yzer, M. (2012). Perceived Behavioral Control in Reasoned Action Theory: A Dual-Aspect Interpretation. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 640, 101-117.
- Zahra, S. A., y Covin, J. G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43-58.

## Anexo I. Medidas

<b>Intención hacia el crecimiento empresarial - Adaptado de Finisterra do Paco et al.(2011) y Rueda Sampedro et al. (2014)</b>
INT1. Tengo la firme Intención de que mi empresa crezca lo máximo posible en los próximos 12 meses.
INT2. Mi objetivo como director/CEO es que mi empresa crezca lo máximo posible en los próximos 12 meses.
INT3. Estoy decidido a que mi empresa crezca lo máximo posible en los próximos 12 meses.
INT4. Haré todo lo posible porque mi empresa crezca lo máximo posible en los próximos 12 meses.
<b>Actitud hacia el crecimiento empresarial - Adaptado de Finisterra do Paco et al.(2011)</b>
ACT1. La idea de que mi empresa crezca lo máximo posible en los próximos 12 meses me resulta muy atractiva.
ACT2. Me entusiasma la idea de que mi empresa crezca lo máximo posible en los próximos 12 meses.
ACT3. Que mi empresa crezca lo máximo posible en los próximos 12 meses supondría una gran satisfacción para mí.
ACT4. Me parece una buena idea que mi empresa crezca lo máximo posible en los próximos 12 meses.
<b>Norma Subjetiva hacia el crecimiento empresarial - Adaptado de Finisterra do Paco et al.(2011)</b>
NS1. Mi familia está de acuerdo en que haga todo lo necesario para que mi empresa crezca lo máximo posible en los próximos 12 meses.
NS2. A mis colegas les parece bien que haga todo lo necesario para que mi empresa crezca lo máximo posible en los próximos 12 meses.
NS3. Las personas próximas a mí aprueban que haga todo lo necesario para que mi empresa crezca lo máximo posible en los próximos 12 meses.
NS4. La gente cuyas opiniones valoro ven positivo que haga todo lo necesario para que mi empresa crezca lo máximo posible en los próximos 12 meses.
<b>Control percibido hacia el crecimiento empresarial - Adaptado Finisterra de do Paco et al.(2011)</b>
CPC1. Si lo intentamos, hay elevados probabilidades de que mi empresa crezca lo máximo posible en los próximos 12 meses.
CPC2. Es muy factible que mi empresa crezca lo máximo posible en los próximos 12 meses.
CPC3. Será sencillo que mi empresa crezca lo máximo posible en los próximos 12 meses.
CPC4. Estamos en buena disposición para que mi empresa crezca lo máximo posible en los próximos 12 meses.
<b>Orientación emprendedora de la empresa - Miller (1983) y Covin y Slevin (1989)</b>
PROA1. Es proactiva en tomar decisiones para adelantarse a la competencia.
PROA2. Es frecuentemente el primero en introducir innovaciones en producto, gestión, operaciones, tecnología, etc....
PROA3. En general la empresa tiende a adelantarse a los competidores en la introducción de nuevas ideas o productos/servicios.
INNO1. Hace un fuerte énfasis en I+D, liderazgo tecnológico e innovación.
INNO2. Ha introducido muchos productos / servicios nuevos.
INNO3. Los cambios en los productos / servicios han sido bastante radicales.
RIES1. Favorece los proyectos de alto riesgo (con posibilidades de alta rentabilidad).
RIES2. Considera que, debido al entorno, es necesario tomar medidas audaces para alcanzar los objetivos de la empresa.
RIES3. En situaciones de incertidumbre, normalmente se adoptan medidas audaces o agresivas para maximizar la probabilidad de explotar oportunidades potenciales.