

## CAPÍTULO 7

---

# ANÁLISIS APROXIMATIVO DE LAS VARIABLES INFLUYENTES EN EL EMPRESARIO Y EMPRENDEDOR DE ÉXITO EN EL CONTEXTO TEÓRICO INTERNACIONAL

---

**Domingo Enrique Ribeiro Soriano**

Univesitat de València, España

Domingo.Ribeiro@uv.es

### INTRODUCCIÓN<sup>1</sup>

El propósito de este trabajo ha residido en analizar una revisión a las principales publicaciones internacionales que tratan en sus trabajos publicados sobre *entrepreneurship* y empresarios, para contar con una información lo más efectiva posible que nos permita cualificar aquellas variables que intervienen en la actividad emprendedora del empresario. Las hemos dividido en seis grupos: idea de negocio, actividad productiva, actividad de recursos humanos, actividad estratégica, actividad de marketing y actividad económico-financiera.

### IDEA DE NEGOCIO

Un emprendedor no tiene por qué tener un comportamiento racional (Zafirovski, 1999). De acuerdo con este autor “los emprendedores normalmente son inducidos por motivos e impulsos más que por el seguimiento y beneficio racional, tal como el poder de crear” (p. 363). Sin embargo, los emprendedores sí necesitan ciertas cualidades psicológicas (Begley y Boyd, 1987; Naffziger *et al.*, 1994; Shaver y Scott, 1991) sociológicas y personales (Brockhaus y Horwitz, 1986; Gartner, 1989; Guzmán y Santos, 1999; McClelland, 1961; Shaver y Scott,

---

1. Este trabajo se ha beneficiado de la concesión del Proyecto de Acciones Especiales de I+D de la Generalitat Valenciana en su convocatoria del 2003.

*D. E. Ribeiro Soriano*

1991; Waller *et al.*, 1995). Estas incluyen la creatividad (Bhidé, 1999b; Bhidé, 1999d; Smallbone y Welter, 2001) y la proactividad (Utch *et al.*, 1999) o una alta capacidad para anticiparse a las oportunidades y a las acciones, y para la orientación de objetivos y la búsqueda de soluciones a pesar de que puedan ser difíciles (Bateman y Crant, 1993; Becherer y Maurer, 1999; Lumpkin y Dess, 1996). Del mismo modo, es importante la necesidad de realización (McClelland, 1961; Utsch *et al.*, 1999), el comportamiento individualista y la fuerza de voluntad para tomar riesgos (Lumpkin y Dess, 1996; Stearn y Hills, 1996; Thomas y Mueller, 2000), el control interno (Bhide, 1999a), el espíritu independiente que permita la libertad, la autonomía y la habilidad para trabajar para uno mismo (Guzmán y Santos, 2001; Lumpkin y Dess, 1996; Utsch *et al.*, 1999). Otros puntos de vista incluyen la adaptabilidad (Smallbone y Welter, 2001), la audacia (Bhidé, 1999d), el liderazgo (Bhidé, 1999d; Stearns y Hills, 1996), el papel del emprendedor como intermediario (Casson, 1999) y la capacidad de aprender (Guzmán y Santos, 2001). Otras cualidades incluyen la organización y el trabajo en equipo (Smallbone y Welter, 2001; Stearns y Hills, 1996), la agresividad competitiva o el incremento de su posición relativa con otras personas (Lumpkin y Dess, 1996; Utsch *et al.*, 1999), una concienciación para no convertirse en desempleado (Guzmán y Santos, 1999; Smallbone, 1990), una capacidad para delegar obligaciones (Bhidé, 1999a) y no responsabilidades. Pero otras investigaciones han sido dirigidas a cuestionar o criticar la idea de que la personalidad es una cualidad importante en el éxito del negocio (Gartner *et al.*, 1988; Gartner, 1989; Lee y Tsang, 2001).

Los factores importantes del entorno que tienen un efecto en el éxito emprendedor son la formación, la experiencia y la familia (Guzmán y Santos, 1999). Guzmán y Santos (1999), Robinson y Sexton (1994), Storey (1994) y Yusuf (1995) descubrieron que el nivel de formación y educación tenía una influencia positiva, mientras que Lee y Tsang (2001) y Stuart y Abetti (1990) vieron que tenía un efecto negativo. Por su parte, Dyke *et al.* (1992) y Jo y Lee (1996) constataron que ello dependía de la variable utilizada para medir el éxito. Nosotros creemos que la educación tiene un impacto positivo sobre el éxito, puesto que la imaginación, la inventiva, la flexibilidad, la capacidad de adaptarse y la acumulación mínima de conocimiento sobre el entorno en el cual se mueve el emprendedor se pueden desarrollar a través de la formación y la educación, a pesar de que todo dependerá del tamaño de la empresa (Lee y Tsang, 2001). Como apuntan Ramachandran y Kedia Shah (1999) la educación universitaria juega un papel clave en la creación y el crecimiento de la empresa por emprendedores africanos, lo que favorece la necesidad de encontrar medios para desarrollar nuevas líneas de educación universitaria en emprendedurismo (Laukkanen, 2000).

Otro factor considerado por ciertos autores es la importancia de la experiencia (Lehti, 1990), la especialización del emprendedor (Bhidé y Stevenson, 1999c) y el tamaño de empresas previas en las que haya trabajado (Kangasharju, 2000). Gasse (1982) y Lee y Tsang (2001) creen que la experiencia de haber creado otras empresas en el pasado tiene un efecto positivo, y el conocimiento y las herra-

### *Análisis aproximativo de las variables influyentes en el empresario...*

mientas adquiridas por el emprendedor serán muy importantes en su futuro y sobre el éxito del negocio. Las personas que crean un negocio habitualmente han sido, en algún momento en el pasado, miembros del equipo directivo en una empresa en la cual eran empleados (Rosa y Scott, 1999). Duchesneau y Gartner (1990), Dyke *et al.* (1992), Lee y Tsang (2001) y Stuart y Abetti (1990) ven la experiencia como un impacto positivo. Jo y Lee (1996), sin embargo, creen que tiene un efecto negativo. Y Duchesneau y Gartner (1990), Dyke *et al.* (1992) y Jo y Lee (1996) piensan que hay un efecto positivo sobre aquellos que conocían el sector donde operaban sus empresas.

La familia también tiene un efecto relevante en la actividad emprendedora (Bloodgood *et al.*, 1995; Carroll y Gannon, 1997; Covin y Slevin, 1989; Luthans *et al.*, 2000). Así pues, los entornos cultural, político y económico son factores que pueden actuar como punto de partida adecuado para cualquier análisis sobre el emprendedurismo (Bloodgood *et al.*, 1995; Covin y Slevin, 1989; Luthans *et al.*, 2000).

## **ÁREA DE PRODUCCIÓN TECNOLÓGICA**

La necesidad de innovar se ha intensificado en los últimos años por la aceleración sufrida a causa del cambio tecnológico y la globalización mundial (Veciana, 1996). Estos factores han ido mano a mano con la necesidad de innovación o la generación de nuevas ideas y el encuentro de soluciones originales a los problemas (Lumpkin y Dess, 1996; Utsch *et al.*, 1999). Hamel (2000) argumenta que la innovación es el componente más importante de la estrategia de una empresa. Incluso la ruralidad y la localización empresarial en zonas menos urbanizadas pareció ser un destino más atractivo para algunos emprendedores que las áreas más accesibles (Anderson, 2000). Por otro lado, hay quien dice que las innovaciones en procesos reducen el número de fracasos emprendedores pero las innovaciones de producto no (Cosh *et al.*, 1999), debido a la habilidad para generar cambios en los procesos de producción (Littunen, 2000).

## **ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

Algunas investigaciones conciben el emprendedurismo como un proceso de aprendizaje, el cual tiene lugar a través de la asimilación y procesamiento de experiencia profesional y de aprendizaje, o alternativamente, de educación formal (Goedhuys y Sleuwaegen, 2000). Hay por ello una correlación entre la inversión en capital humano, y la obtención y el mantenimiento del éxito empresarial (Cressy, 1999).

*D. E. Ribeiro Soriano*

## ÁREA DE DIRECCIÓN

El comportamiento emprendedor incluye el conocimiento acentuado de las estrategias de negocios adecuados (Barringer y Bluedorn, 1999), la imitación creativa y el seguimiento estratégico (Fu- Lai Yu, 2000). El énfasis se centra en el emprendedurismo basado en la dirección estratégica ( Krueger, 1993) -mejor si puede estar escrita en papel (Reid, 1999; Reid y Smith, 2000)- y la búsqueda del posible mejor futuro para la organización (Bhidé, 1999d; Utsch *et al.*, 1999). El éxito de las empresas está caracterizado por la habilidad de generar cambios en su dirección estratégica (Littunen, 2000), por la percepción de oportunidades en el mercado (Woo *et al.*, 1994), adaptándose a su entorno (Entrialgo *et al.*, 2001) y estando en posesión de ciertas habilidades directivas (Goedhuys y Sleuwaegen, 2000; Lyon *et al.*, 2000; Ribeiro, 2003b). Estas habilidades directivas también sirven para analizar si se está en el camino para conseguir la estrategia adecuada de la empresa (Bhidé, 1999a).

## ÁREA DE MARKETING

Las empresas que esperan conseguir oportunidades ofrecidas por la apertura internacional o el posicionamiento nacional y local necesitan promover el emprendedurismo a través de sus actividades y operaciones (Zahra *et al.*, 2001).

## ÁREA ECONÓMICO-FINANCIERA

Bloodgood *et al.* (1995), Covin y Slevin (1989) y Luthans *et al.* (2000) ensalzaron en sus trabajos la importancia de los recursos financieros en los negocios. El sector financiero puede ser una barrera importante sobre las actividades emprendedoras (Goedhuys y Sleuwaegen, 2000). Butler (1991) y Ogbor (2000) sugieren que la inaccesibilidad a los préstamos es un impedimento para el emprendedor. Un factor importante, sin embargo, en cualquier análisis es el papel jugado por la ayuda estatal dada para facilitar la creación de empresas a la hora de subvencionar con tipo de interés preferencial o con incentivos fiscales, o en metálico (Audretsch, 1999; Duckett, 2001; Etemad y Salmasi, 2001; González, 2001; Holtz-Eakin, 2000; Klofsten y Jones-Evans, 2000), a pesar de que lo mejor para el emprendedor es comenzar su empresa por sí mismo (Chell y Baines, 2000).

*Análisis aproximativo de las variables influyentes en el empresario...*

## **CONCLUSIÓN Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

Son muchas las clasificaciones y variables que pueden ser tenidas en cuenta a la hora de valorar la actividad emprendedora de un empresario. Nuestro trabajo ha tratado de ser una guía para los investigadores interesados en el tema.

Realmente, el trabajo se quedaría limitado si no se contrastase con una muestra de empresas efectiva en un estudio de investigación. Esta será la siguiente etapa que realizaremos en un futuro cercano, tratando de investigar y plasmar lo descubierto de forma similar a la del estudio de Ribeiro (2003a).

D. E. Ribeiro Soriano

## BIBLIOGRAFÍA

- Anderson, A.R. (2000): "Paradox in the periphery, an entrepreneurial reconstruction?". *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 12, pp. 91-109
- Audretsch, D.B. (1999): "Entrepreneurship and economic restructuring: An evolutionary view". En Ac, Z.J., Carlsson, B., Karlsson, C. (Ed.), *Entrepreneurship, small & medium-sized enterprises and the macroeconomy*, pp. 79-96. Cambridge University Press, Cambridge.
- Barringer, B.R., Bluedorn, A.C. (1999): "The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management". *Strategic Management Journal*, Vol. 20, pp. 421-444.
- Bateman, T.S., Crant, J.M. (1993): "The proactive component of organizational behavior: a measure and correlates". *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 14, pp. 103-118.
- Becherer, R.C., Maurer, J.G. (1999): "The proactive personality disposition and entrepreneurial behavior among small company presidents". *Journal of Small Business Management*, Vol. 37, pp. 28-36.
- Begley, T.M., Boyd, D.P. (1987): "Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms and smaller businesses". *Journal of Business Venturing*, Vol. 2, pp. 79-93.
- Bhidé, A. (1999a): "The questions every entrepreneur must answer". En Sahlman, W.A., Stevenson, H.H., Roberts, M.J., Bhidé, A. (Ed.), *The entrepreneurial venture*, pp. 65-79. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Bhidé, A. (1999b): "Developing start-up strategies". En Sahlman, W.A., Stevenson, H.H., Roberts, M.J., Bhidé, A. (Ed.), *The entrepreneurial venture*, pp. 121-137. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Bhidé, A., Stevenson, H.H. (1999c): "Attracting stakeholders". En Sahlman, W.A., Stevenson, H.H., Roberts, M.J., Bhidé, A. (Ed.), *The entrepreneurial venture*, pp. 211-222. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Bhidé, A. (1999d): "Building the self-sustaining firm". En Sahlman, W.A., Stevenson, H.H., Roberts, M.J., Bhidé, A. (Ed.), *The entrepreneurial venture*, pp. 392-403. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Bloodgood, H., Sapienza, H.J., Carsrud, A.L. (1995): "The dynamics of new business start-ups: Person, context, and process". En Katz, J.A., Brockhaus, R.H. (Ed.), *Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth*, vol. 2, pp. 123-144. JAI Press, Stamford, CT.
- Brockhaus, R.H., Horwitz, P.S. (1986): "The psychology of the entrepreneur". En Genderton, L., Smilor, R.W. (Ed.), *The art and science of entrepreneurship*, pp. 25-48. Ballinger, Cambridge, MA.
- Butler, J.S. (1991): *Entrepreneurship and self-help among Black Americans*. State University of New York Press, New York.

*Análisis aproximativo de las variables influyentes en el empresario...*

- Carroll, S.J., Gannon, M.J. (1997): *Ethical dimensions of international management*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Casson, M. (1999): "Entrepreneurship and the Theory of the Firm". En Acs, Z.J., Carlsson, B., Karlsson, C. (Ed.), *Entrepreneurship, small & medium-sized enterprises and the macroeconomy*, pp. 45-78. Cambridge University Press, Cambridge.
- Chell, E., Baines, S. (2000): "Networking, entrepreneurship and microbusiness behaviour". *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 12, pp. 195-215.
- Cosh, A., Hughes, A., Wood, E. (1999): "Innovation in UK SMEs: Causes and consequences for firm failure and acquisition". En Acs, Z.J., Carlsson, B., Karlsson, C. (Ed.), *Entrepreneurship, small & medium-sized enterprises and the macroeconomy*, pp. 329-366. Cambridge University Press, Cambridge.
- Covin, J.G., Slevin, D.P. (1989): "Strategic management of small firms in hostile and benign environments". *Strategic Management Journal*, Vol. 10, pp. 75-87.
- Cressy, R. (1999): "Small business failure: failure to fund or failure to learn?". En Acs, Z.J., Carlsson, B., Karlsson, C. (Ed.), *Entrepreneurship, small & medium-sized enterprises and the macroeconomy*, pp. 161-185. Cambridge University Press, Cambridge.
- Duchesneau, D.A., 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.
- Duckett, J. (2001): "Bureaucrats in business, Chinese-style: The lessons of market reform and state entrepreneurialism in the people's Republic of China". *World Development*, Vol. 29, pp. 23-37.
- Dyke, L.S., Fischer, E.M., Reuber, A.R. (1992): "An inter-industry examination of the impact of owner experience on firm performance". *Journal of Small Business Management*, Vol. 30(4), pp. 72-87.
- Entrialgo, M., Fernández, E., Vázquez, C.J. (2001): "Los efectos de la turbulencia del entorno y del grado de discrecionalidad percibido en el comportamiento emprendedor". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 10(1), pp. 21-36.
- Etemad, H., Salmasi, K.S. (2001): "The rugged entrepreneurs of Iran's small-scale mining". *Small Business Economics*, Vol. 16, pp. 125-139.
- Fu-Lai Yu, T. (2000): "Hong Kong's entrepreneurship, behaviours and determinants". *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 12, pp. 179-194.
- Gartner, W.B., Carland, J.W., Hoy, F., Carland, J.A.C. (1988): "Who is an entrepreneur? Is the wrong question". *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 12(4), pp. 11-33.
- Gartner, W.B. (1989): "Some suggestions for research on entrepreneurial traits and characteristics". *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 14(1), pp. 27-38.

D. E. Ribeiro Soriano

- Gasse, Y. (1982): "Commentary elaboration: elaborations on the psychology of the entrepreneur". En Kent, C.A., Sexton, D.L., Vesper, K.H. (Ed.), *Encyclopedia of Entrepreneurship*, pp. 58-71. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Goedhuys, M., Sleuwaegen, L. (2000): "Entrepreneurship and growth of entrepreneurial firms in Côte d'Ivoire". *The Journal of Development Studies*, Vol. 36(3), pp. 122-145.
- González, M.J. (2001): "Política de incentivos regionales y comportamiento empresarial". *Dirección y Organización*, nº 26, pp. 98-112.
- Guzmán, J., Santos, F.J. (1999): "Hacia un modelo explicativo del empresario de calidad". *Economía Industrial*, nº 325, pp. 133-150.
- Guzmán, J., Santos, F.J. (2001): "The booster function and the entrepreneurial quality: An application to the province of Seville". *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 13, pp. 211-228.
- Hamel, G. (2000): *Leading the revolution*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Holtz-Eakin, D. (2000): "Public policy toward entrepreneurship". *Small Business Economics*, Vol. 15, pp. 283-291.
- Jo, H., Lee, J. (1996): "The relationship between an entrepreneur's background and performance in a new venture". *Technovation*, Vol. 16, pp. 161-171.
- Kangasharju, A. (2000). "Regional variations in firm formation: Panel and across-section data evidence from Finland". *Regional Science*, Vol. 79, pp. 355-373.
- Klofsten, M., Jones-Evans, D. (2000): "Comparing academic entrepreneurship in Europe – The case of Sweden and Ireland". *Small Business Economics*, Vol. 14, pp. 299-309.
- Krueger, N.F. (1993): "The impact of prior entrepreneurial exposure on perceptions of new venture feasibility and desirability". *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 18(1), pp. 5-21.
- Laukkanen, M. (2000): "Exploring alternative approaches in high-level entrepreneurship education: Creating micromechanisms for endogenous regional growth". *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 12, pp. 25-47.
- Lehti, M. (1990): *The formation of the resource allocation strategy of the firm and the underlying performance related mechanism. An empirical study of the finnish consumer goods trade*. The Helsinki School of Economics and Business Administration, Helsinki.
- Lee, D.Y., Tsang, E.W.K. (2001): "The effects of entrepreneurial personality, background and network activities on venture growth". *Journal of Management Studies*, Vol. 38, pp. 583-602.
- Littunen, H. (2000): "Networks and local environmental characteristics in the survival of new firms". *Small Business Economics*, Vol. 15, pp. 59-71.
- Lumpkin, G.T., Dess, G.G. (1996): "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance". *Academy of Management Review*, Vol. 21, pp. 135-172.



*Análisis aproximativo de las variables influyentes en el empresario...*

- Luthans, F., Stajkovic, A.D., Ibrayeva, E. (2000): "Environmental and psychological challenges facing entrepreneurial development in transitional economies". *Journal of World Business*, Vol. 35, pp. 95-110.
- Lyon, D.W., Lumpkin, G.T., Dess, G.G. (2000): "Enhancing entrepreneurial orientation research: Operationalizing and measuring a key strategic decision making process". *Journal of Management* Vol. 26, pp. 1055-1085.
- McClelland, D.C. (1961): *The achieving society*. Van Nostrand, Princeton, NJ.
- Naffziger, D.W., Hornsby, J.S., Kuratko, D.F. (1994): "A proposed research model of entrepreneurial motivation". *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 18(3), pp. 29-42.
- Ogbor, J.O. (2000): "Mythicizing and reification in entrepreneurial discourse: Ideology-critique of entrepreneurial studies". *Journal of Management Studies*, Vol. 37, pp. 605-635.
- Ramachandran, V., Kedia Shah, M. (1999): "Minority entrepreneurs and firm performance in Sub-Saharan Africa". *The Journal of Development Studies*, Vol. 36(2), pp. 71-87.
- Reid, G.C. (1999): "Capital structure at inception and the short-run performance of micro-firms". En Acs, Z.J., Carlsson, B., Karlsson, C. (Ed.), *Entrepreneurship, small & medium-sized enterprises and the macroeconomy*, pp. 186-205. Cambridge University Press, Cambridge.
- Reid, G.C., Smith, J.A. (2000): "What makes a new business start-up successful?". *Small Business Economics*, Vol. 14, pp. 165-182.
- Ribeiro, D. (2003a): "Modeling the enterprising character of European firms". *European Business Review*, Vol. 15(1), pp. 29-37.
- Ribeiro, D. (2003b): "The Impact of Consulting Service on Spanish Firms". *Journal of Small Business Management*. Vol. 41, pp. 409-416.
- Robinson, P.B., Sexton, E.A. (1994): "The effect of education and experience on self-employment success". *Journal of Business Venturing*, Vol. 9, pp. 141-156.
- Rosa, P., Scott, M. (1999): "The prevalence of multiple owners and directors in the SME sector: Implications for our understanding of start-up and growth". *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 11, pp. 21-37.
- Shaver, K.G., Scott, L.R. (1991): "Person, process, choice: The psychology of new venture creation". *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 16(2), pp. 23-45.
- Smallbone, D. (1990): "Success and failure in new business start-ups". *International Small Business Journal*, Vol. 8(2), pp. 34-35.
- Smallbone, D., Welter, F. (2001): "The distinctiveness of entrepreneurship in transition economies". *Small Business Economics*, Vol. 16, pp. 249-262.
- Stearns, T.M., Hills, G.E. (1996): "Entrepreneurship and new firm development: A definitional introduction". *Journal of Business Research*, Vol. 36, pp. 1-4.
- Storey, D.J. (1994): *Understanding the small business sector*. Routledge: London/New York.
- Stuart, R.W., Abetti, P.A. (1990): "Impact of entrepreneurial and management experience on early performance". *Journal of Business Venturing*, Vol. 5, pp. 151-162.

*D. E. Ribeiro Soriano*

- Thomas, A.S., Mueller, S.L. (2000): "A case for comparative entrepreneurship: Assessing the relevance of culture". *Journal of International Business Studies*, Vol. 31, pp. 287-301.
- Utsch, A., Rauch, A., Rothfub, R., Frese, M. (1999): "Who becomes a small scale entrepreneur in a post-socialist environment: On the differences between entrepreneurs and managers in East Germany". *Journal of Small Business Management*, Vol. 37, pp. 31-42.
- Veciana, J.M. (1996): "Generación y desarrollo de nuevos proyectos innovadores, venture management o corporate entrepreneurship". *Economía Industrial*, nº 310, pp. 79-98.
- Veciana, J.M. (1998): "Creación de empresas como programa de investigación científica". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 8(3), pp. 11-35.
- Waller, M.J., Huber, G.P., Glick, W.H. (1995): "Functional background as a determinant of executives selective perception". *Academy of Management Journal*, Vol. 38, pp. 943-974.
- Woo, C.Y., Daellenbach, U., Nicholls-Nixon, Ch. (1994): "Theory building in the presence of 'randomness': The case of venture creation and performance". *Journal of Management Studies* Vol. 31, pp. 507-524.
- Yusuf, A. (1995): "Critical success factors for small business: Perceptions of South Pacific entrepreneurs". *Journal of Small Business Management*, Vol. 33, pp. 68-73.
- Zafirovski, M. (1999): "Probing into the social layers of entrepreneurship: Outlines of the sociology of enterprise". *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 11, pp. 351-371.
- Zahra, S.A., Hayton, J., Marcel, J., O'Neill, H. (2001): "Fostering entrepreneurship during international expansion: Managing key challenges". *European Management Journal*, Vol. 19, pp. 359-369.