



**UNIVERSIDAD MICHOACANA
DE SAN NICOLAS DE HIDALGO**



Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas

División de Estudios de Posgrado

Doctorado en Administración

Tesis

Factores que Inciden en el Fracaso de los Emprendimientos
en Morelia, Michoacán, México.

Que para obtener el grado de:

Doctor en Administración

Presenta

Hugo Alejandro Rivera Betancourt

Director de tesis

Dr. Gerardo Gabriel Alfaro Calderón

Morelia, Michoacán, Febrero de 2021

INDICE

Resumen	VIII
Introducción.....	IX
Capítulo 1. Fundamentos de la Investigación.....	24
1.1 Problema de investigación	24
1.2 Objetivos de investigación	25
1.3 Hipótesis de investigación	25
1.5 Metodología para la selección de variables y dimensiones.	26
1.6 Justificación	39
Capítulo 2. Marco teórico.	42
2.1 Emprendimiento	42
2.1.1 Antecedentes del emprendimiento	45
2.1.2 Definiciones de emprendimiento	49
2.1.3 Enfoques del emprendimiento.....	52
2.1.4 Empresas de nueva creación	53
2.2 Éxito, fracaso y supervivencia de los emprendimientos	56
2.3 Teoría de recursos y capacidades.	63
2.3.1 Antecedentes de la teoría de recursos y capacidades.....	65
2.3.2 Recursos y capacidades.....	70
2.3.3 La Teoría de recursos y capacidades y los emprendimientos	74
2.4 Variables de investigación.	80
Capítulo 3. Metodología	97
3.1 Diseño de la investigación.	97
3.2 Descripción del objeto de estudio.	99
3.3 Universo de estudio y tamaño de la muestra	108
3.4 Instrumento de medición.....	110
Capítulo 4. Análisis de resultados.....	118
Capítulo 5. Conclusiones	145
Referencias	159
Anexo 1. Frecuencia de Variables.	176
Anexo 2. Entrevista a expertos	180
Anexo 3. Resultados de la entrevista a expertos	183
Anexo 4. Tablas de la metodología AHP de variables y dimensiones.....	185
Anexo 5. Matriz de congruencia	192

Anexo 6. Autores que sustentan las variables.	194
Anexo 7. Operacionalización de variables	196
Anexo 8. Cuestionarios.....	198

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Ponderaciones de importancia de las dimensiones de factores financieros.	30
Tabla 2: Porcentaje de jerarquización de las dimensiones de los factores financieros.	31
Tabla 3: Variables independientes con porcentajes de importancia.	32
Tabla 4: Dimensiones de factores personales con porcentajes de importancia.	32
Tabla 5: Dimensiones de factores organizacionales con porcentajes de importancia.	33
Tabla 6: Dimensiones de factores financieros con porcentajes de importancia.	34
Tabla 7: Dimensiones de factores de mercado con porcentajes de importancia.	34
Tabla 8: Dimensiones de factores de capital humano con porcentajes de importancia.	35
Tabla 9: Dimensiones de factores externos con porcentajes de importancia.	36
Tabla 10: Modelo de Variables.	38
Tabla 11: Estadísticas de fracaso a nivel mundial.	39
Tabla 12: Características actuales de las pequeñas empresas.	54
Tabla 13: Características de los emprendimientos que influyen en su desempeño.	55
Tabla 14: Factores de éxito de las empresas.	57
Tabla 15: Etapas de la teoría de recursos y capacidades.	67
Tabla 16: Etapa de origen de la teoría de recursos y capacidades.	67
Tabla 17: Etapa de introducción de la teoría de recursos y capacidades.	67
Tabla 18: Etapa de crecimiento de la teoría de recursos y capacidades.	68
Tabla 19: Etapa de madurez de la teoría de recursos y capacidades.	69
Tabla 20: Definición de Recursos.	71
Tabla 21: Teorías administrativas.	79
Tabla 22: Actividades empresariales.	100
Tabla 23: Sectores empresariales en México.	102
Tabla 24: Clasificación por tamaño de las empresas en México.	103
Tabla 25: Indicadores para la segmentación de empresas por tamaño.	105
Tabla 26: Ramas de comercio al por menor en México.	107
Tabla 27: Prueba de chi cuadrada de las variables.	118
Tabla 28: Prueba de Chi-cuadrada de la variable factores personales.	120
Tabla 29: Prueba de Chi-cuadrada de la variable factores organizacionales.	120
Tabla 30: Prueba de Chi-cuadrada de la variable factores financieros.	121
Tabla 31: Prueba de Chi-cuadrada de la variable factores de mercado.	121
Tabla 32: Prueba de Chi-cuadrada de la variable capital humano.	122

Tabla 33: Matriz de correlaciones.....	122
Tabla 34: Correlación entre variable dependiente y las demás variables.	123
Tabla 35: Prueba de KMO y Bartlett.	125
Tabla 36: Correlaciones de las variables latentes del modelo ajustado.	128
Tabla 37: Carga de factores de las ecuaciones estructurales.	129
Tabla 38: Indicadores de fiabilidad y validez de las ecuaciones estructurales.	130
Tabla 39: Criterio de Fornell-Larcker.	131
Tabla 40: Cargas cruzadas de los indicadores.	131
Tabla 41: Factor de inflación de la varianza.	132
Tabla 42: Factor de inflación de la varianza desglosado por variable.	133
Tabla 43: Estadísticos de relación existente.	134
Tabla 44: Ajustes a la conformación de la variable factores personales.	135
Tabla 45: Estadísticos de la variable factores personales.	136
Tabla 46: Ajustes a la conformación de la variable factores organizacionales.	137
Tabla 47: Estadísticos de la variable factores organizacionales.	138
Tabla 48: Ajustes a la conformación de la variable factores financieros.	140
Tabla 49: Estadísticos de la variable factores financieros.	140
Tabla 50: Ajustes a la conformación de la variable factores de mercado.	141
Tabla 51: Estadísticos de la variable factores de mercado.	142
Tabla 52: Ajustes a la conformación de la variable capital humano.	143
Tabla 53: Estadísticos de la variable capital humano.	144

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1: Esperanza de vida al nacimiento de los negocios por entidad federativa (2016).....	XV
Gráfica 2: Tasa de mortandad y supervivencia de empresas en Michoacán (2016).	XVI
Gráfica 3: Tasa de mortandad y supervivencia de empresas a nivel nacional (2016).....	XVII
Gráfica 4: Esperanza de vida de los negocios por sector según edad en el estado de Michoacán (2016).	XVIII
Gráfica 5: Esperanza de vida de los negocios por sector según edad en el estado de Michoacán (2016).	XIX
Gráfica 6: Modelo de crecimiento de los emprendimientos.	XXI

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Teoría general de la estrategia.	66
Figura 2: Modelo de ecuaciones estructurales.....	126
Figura 3: Modelo de ecuaciones estructurales con datos de la investigación.	127
Figura 4: Modelo ajustado de ecuaciones estructurales.	128
Figura 5: Coeficiente path del modelo de ecuaciones estructurales.	134

Resumen

El estudio del éxito y fracaso de las empresas es un tema relevante para el sector académico y el sector empresarial. Este trabajo analiza los factores que inciden en el fracaso empresarial a través de distintas herramientas metodológicas como el proceso analítico jerárquico (AHP) y el análisis estadístico a través de las ecuaciones estructurales, utilizando los programas informáticos SPSS, EVIEWS y SMART PLS3. Tomando como base a un grupo de empresas que pertenecen al concepto de éxito y otras que son parte del fracaso, se realizó un análisis partiendo de la jerarquización de los factores que inciden en el fracaso de los emprendimientos en la ciudad de Morelia, Michoacán, obteniendo como resultado las principales causas que llevan a una empresa al fracaso que en la actualidad representa una problemática importante en el desempeño organizacional de los emprendimientos.

Abstract

The study of the success and failure of companies is a relevant topic for the academic sector and the business sector. This work analyzes the factors that influence business failure through different methodological tools such as the Analytic Hierarchy Process (AHP) and statistical analysis through structural equations, using the SPSS, EVIEWS and SMART PLS3 computer programs. Taking as a basis a group of companies that belong to the concept of success and others that are part of the failure, an analysis was carried out based on the ranking of the factors that affect the failure of the ventures in the city of Morelia, Michoacán, obtaining as a result, the main causes that lead a company to failure, which currently represents an important problem in the organizational performance of enterprises.

Palabras clave: Emprendimiento, Fracaso empresarial, AHP, Ecuaciones estructurales y supervivencia empresarial.

Introducción

Estamos en medio de una revolución silenciosa: el triunfo del espíritu empresarial y de la creatividad humana en todo el mundo. Su impacto en el siglo XXI excederá el de la Revolución Industrial en los siglos XIX y XX.

JEFFRYA TIMMONS

En la actualidad, el emprendimiento es un recurso que permite que los países puedan alcanzar un alto grado de crecimiento, en aspectos económicos con un mayor poder adquisitivo en los distintos sectores y a su vez la parte social se ve altamente beneficiada debido a que el crecimiento en empleabilidad en un país permite que una mayor parte de la población alcance grados de escolaridad cada vez más altos, generando una mejor calidad de vida.

Es importante incrementar la creación de empresas en México, que si bien ha mostrado un progreso constante y una línea en ascenso, es necesario reforzar en gran medida el proceso de concepción y estructuración de empresas con el objetivo de que cada vez más empresas logren materializarse.

En busca de impulsar la cultura emprendedora, el gobierno de México ha creado el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM). Dicho organismo es guiado por cuatro líneas de trabajo: 1) fomenta el financiamiento y obtención del capital, 2) promueve la generación de habilidades gerenciales, 3) apoya el acceso a tecnología, 4) asegura que se reciba la información adecuada (Dávila, Layrisse, Lozano F., Riojas, & Urbina, 2014) y a través de éste, México ha incrementado la tasa de creación de empresas de manera positiva.

Los términos de empresario y emprendedor normalmente son utilizados como sinónimos, aunque se pueden identificar claramente grandes diferencias entre los dos, ya que, cuando

hablamos de un empresario, no necesariamente es un emprendedor y cuando hablamos de un emprendedor no necesariamente es un buen empresario (Bucardo, Saavedra, & Camarena, 2015).

El emprendimiento no es salir a las calles y buscar una oferta de empleo, va más allá buscando independencia, auto-realización, innovación y con esto ganarse el respeto de los demás. Es necesario para la sociedad debido a que fomenta el crecimiento y desarrollo, basado en una iniciativa individual (Dávila, Layrisse, Lozano F., Riojas, & Urbina, 2014).

La creación de riqueza y el dinamismo de un país se sustentan sobre la competitividad de sus empresas y esta depende básicamente de las capacidades de sus empresarios y directivos.

Los emprendedores son un pilar en la actualidad para la creación de riqueza dentro de las sociedades y tomando en cuenta el análisis personal de los emprendedores tanto para la intención de la creación de empresas como para el éxito o fracaso de un negocio, se encuentran distintas investigaciones sobre la actitud individual, la norma social y el comportamiento controlado de los emprendedores (Zhang, Wang, & L. Owen, 2014).

En la actualidad las empresas enfrentan una gran incertidumbre dentro de los mercados y eligen estrategias diferentes para afrontarla, algunos atacan y otros prefieren esperar, como consecuencia de estas decisiones las actividades competitivas de las nuevas empresas son de extrema importancia para determinar sus resultados organizacionales (Zane & Kline, 2017).

En un ambiente emprendedor dinámico los negocios desaparecen rápidamente. Conforme van cambiando los entornos de competencia emprendedora, es necesario cambiar continuamente los elementos internos de los emprendimientos de tal forma que te permitan ser competitivo y mantenerte a lo largo del tiempo en un ambiente dinámico (McKelvey, 2016).

El emprendimiento es un cambio discontinuo que destruyó el equilibrio económico a través del cual se puede explicar y describir el fenómeno de la organización, partiendo del emprendedor,

el equipo de trabajo, la innovación de los proyectos, la empresa, la industria y el ambiente en el que se desenvuelve (Ireland & Gorod, 2016) .

Antes que la creación de los negocios por oportunidad, se encuentra que es la decisión de empezar un negocio el componente principal dando paso a la iniciativa de los emprendedores como el motor impulsor de la creación de nuevas empresas (Ireland & Gorod, 2016).

El emprendimiento en las medidas básicas en términos del rendimiento y desempeño se encuentran poco claras, ya que la mayoría de los estudios conceptuales y empíricos han lidiado con el desempeño económico en lugar del desempeño social y ambiental, las empresas deben enfocarse en las metas que cubran las preocupaciones sociales económicas y ambientales (Khan & Quaddus, 2015)

Situación problemática

Actualmente se reconoce en gran medida que el emprendimiento juega un rol importante en el desarrollo económico, incluyendo el desarrollo regional y los emprendedores son agentes clave del cambio en las economías de mercado (OCDE, 2012).

A lo largo de los últimos años, poco a poco el emprendimiento ha ido captando la atención mundial, debido a que se le está considerando como uno de los más importantes motores de desarrollo y crecimiento económico de los países (Zuñiga, Soza, & Soria, 2015).

Aproximadamente encontramos a 1,000 millones de personas que se quedan con hambre día a día y alrededor de 2,000 millones de personas no tienen acceso a inodoros, por lo cual se requieren nuevas ideas y formas inteligentes de implementarlas para poder enfrentar los retos del mundo en la actualidad por lo cual los emprendedores se están convirtiendo en un motor importante de cambio global y la transformación de mercados (Martin, 2015).

Con las tasas actuales de desempleo y la crisis económica mundial, el emprendimiento desempeña un papel importante en el desarrollo social y económico de las distintas comunidades (Montoya, Marulanda, & Vélez, 2014).

Tomando en cuenta lo anterior los gobiernos de diferentes países han realizado grandes esfuerzos por desarrollar la cultura emprendedora, la cual se considera crucial para crear mejores y más flexibles economías, capaces de enfrentar los retos de la globalización según OCDE (Potter, Marchese, Feldman, Kemeny, Lawton-Smith, & Pike, 2013).

El emprendimiento es un fenómeno mundial donde una gran cantidad de países impulsa su crecimiento generando cada vez más emprendimientos de calidad con mayor grado de competitividad (Gallegos, 2007) y ha ganado gran importancia en los últimos años por ser una alternativa en la cuestión de generación de ingresos a través de la construcción de dinámicas productivas (Castiblanco, 2013).

Uno de los factores más significativos por los cuales los gobiernos voltean al emprendimiento es por la falta de capacidad para la generación empleos necesarios para la fuerza laboral existente (Kanyi, 1999).

Con lo cual el emprendimiento contribuye a la creación de empleos, nuevas y pequeñas empresas son las mejores proveedoras de empleos, puede estimular la actividad económica e integrar personas desempleadas o en desventaja a la vida laboral, OCDE (Potter et al, 2013)

El emprendimiento ha jugado un papel crucial en el desarrollo económico demostrando que las nuevas y pequeñas empresas han contribuido significativamente a la red de nuevos trabajos viendo como están conectados los elementos de un ecosistema, sociales, institucionales y culturales (Motoyama & Knowlton, 2016)

A nivel mundial el emprendimiento es un fenómeno que se está convirtiendo en una de las principales estrategias tomada por los países como un elemento que permite incrementar el desarrollo social (Atienza, Lufin, & Romaní, 2016).

Por lo que las estrategias de desarrollo externo de las naciones acuden al emprendimiento a causa de la necesidad existente de crecimiento económico y social (Álvarez & Urbano, 2011).

Así mismo, actualmente los emprendedores se enfrentan a grandes barreras como la disposición de financiamiento económico en la etapa inicial de la empresa (Blasco, Albort, & Ribeiro, 2015).

Por lo que la economía global debe establecerse de manera firme, los pequeños negocios y los emprendedores deben ser capaces de jugar su rol en este crecimiento económico, crecimiento en cuestión de empleabilidad e inclusión social. Para hacer esto deben contar con las habilidades correctas y los recursos financieros para implementar las estrategias de negocio. Una integración de empleo, emprendimiento, habilidades y desarrollo económico son necesarios para el desarrollo de estrategias de creación de empleo efectivas (Arezni, 2017).

Ante la nueva situación mundial de los negocios donde los países emergentes aportan cada vez más a la economía mundial, se hacen necesarios un mayor número de emprendimientos y a la vez que dichos emprendimientos sean de mayor calidad (Amorós, 2011).

Tomando en cuenta que la creación de nuevas unidades de negocio, la generación o búsqueda de un espíritu empresarial para el incremento de la economía de los países y la generación de empleos, no solo deben recaer en los gobiernos, organismos para el desarrollo económico, entidades de inversión, empresas, investigadores y profesores (Mason, 2018).

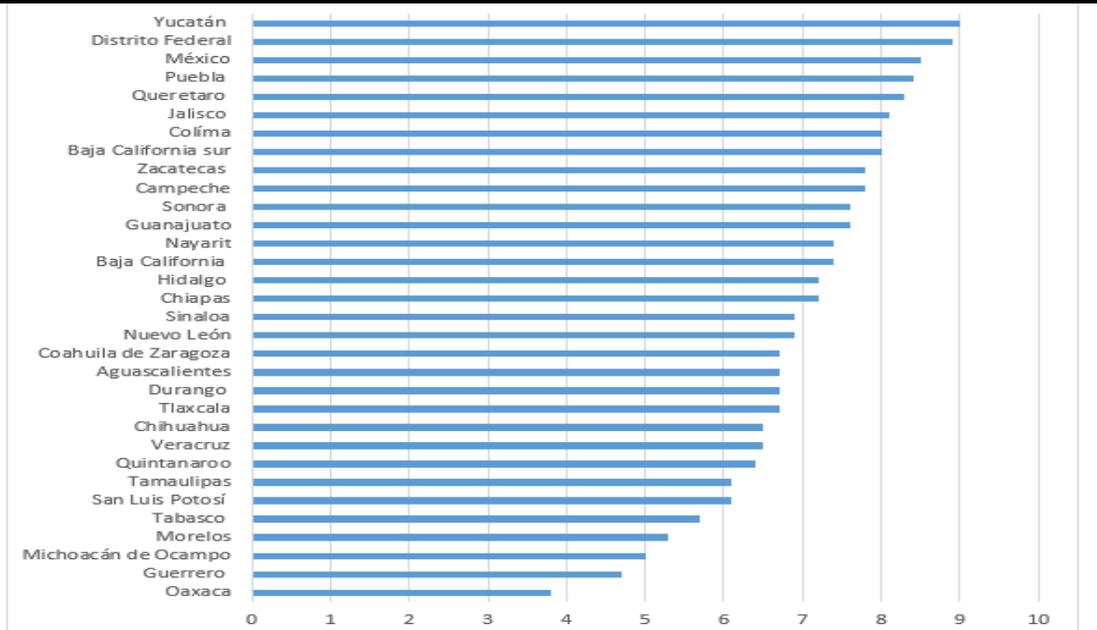
Es muy común que por todos lados haya nuevos emprendimientos, lamentablemente, por doquier hay fracasos (Dávila, et al 2014). Uno de los problemas más grandes en las economías

actuales son las quiebras y el fracaso empresarial que afecta tanto a pequeñas como grandes empresas (Correa, 2013). Es por esto que vivimos en un tiempo o época extraordinaria donde el contexto empresarial ésta marcado por el cambio constante que se incrementa en cuestión de alcances y responsabilidades (Peña, 2010).

Una vez analizado el contexto global del emprendimiento es importante revisar de manera concreta la situación que vive México al respecto. Vivimos una época de cambio acelerado. Tradicionalmente este cambio era evolutivo, seguro, episódico y programable, pero actualmente es acelerado, incierto, continuo e impredecible (Schnarch, 2009).

Para entender el contexto actual del estado de Michoacán es importante iniciar con la esperanza de vida de las empresas en el estado, comparado con el resto de los estados de la república mexicana. A continuación, la gráfica 1 nos muestra la esperanza de vida de los negocios a su nacimiento a nivel nacional, donde se puede apreciar un comparativo importante que permite identificar las posiciones en orden descendente de todos los estados de nuestro país.

Gráfica 1: Esperanza de vida al nacimiento de los negocios por entidad federativa (2016).



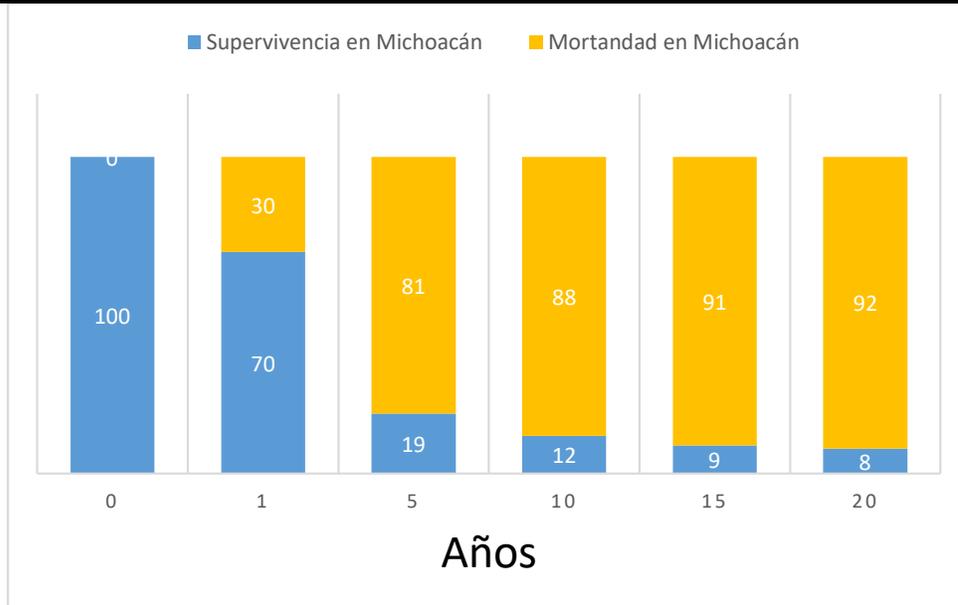
FUENTE: Elaboración propia a partir de datos del INEGI (2016).

Como podemos observar el estado de Michoacán se encuentra en los últimos lugares a nivel nacional en lo que se refiere a la esperanza de vida de las empresas de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía, junto con los estados de Guerrero y Oaxaca.

A través de las siguientes gráficas podremos observar la situación actual de los emprendimientos en el estado de Michoacán, de acuerdo con datos obtenidos por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).

En las gráficas 2 y 3 que se muestran a continuación podemos identificar las estadísticas de mortandad de las empresas de Michoacán y su comparativo respecto a las estadísticas del resto del país.

Gráfica 2: Tasa de mortandad y supervivencia de empresas en Michoacán (2016).



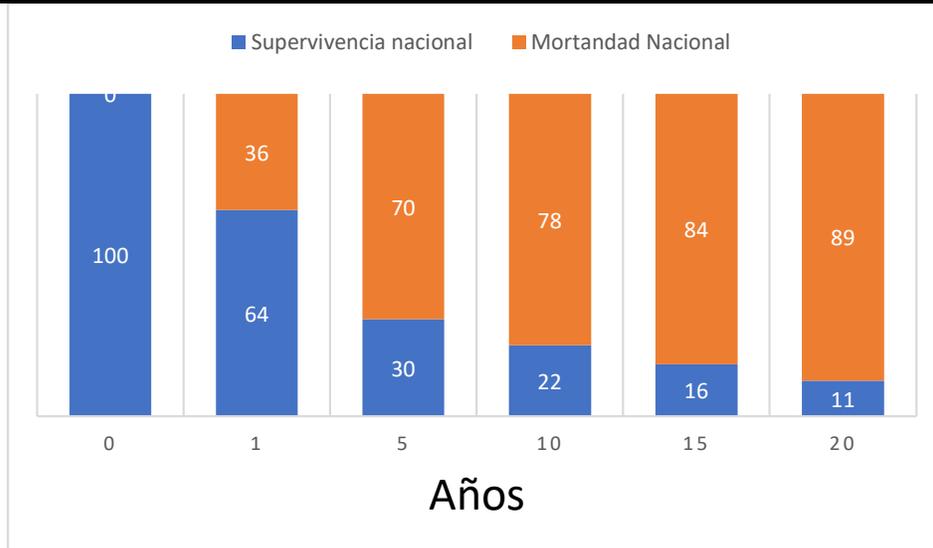
FUENTE: Elaboración propia a partir de datos del INEGI (2016).

En el estado de Michoacán se muestra que al primer año de vida desaparecen el 30% de los emprendimientos y que enfrentan una etapa crítica cuando atraviesan de uno a cinco años ya que desaparece el 81% de las empresas de nueva creación.

Es importante resaltar que los periodos son marcados en años, pero no por eso los emprendimientos desaparecen al año o 5 años de vida, es posible que desaparezcan a los pocos meses en el lapso marcado de 1 un año y en el lapso marcado a cinco años, los emprendimientos pueden desaparecer en cualquiera de los meses intermedios.

La gráfica 3 refleja la tasa de mortandad y supervivencia de los emprendimientos vistos desde la perspectiva nacional, donde podemos identificar ciertas similitudes respecto a la gráfica anterior.

Gráfica 3: Tasa de mortandad y supervivencia de empresas a nivel nacional (2016).



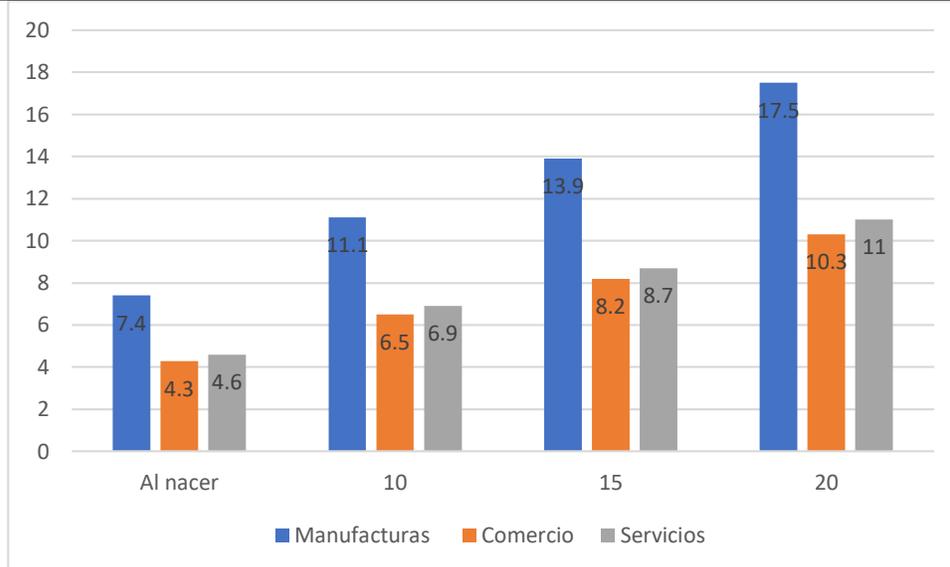
FUENTE: Elaboración propia a partir de datos del INEGI (2016).

Se observa que en México un gran porcentaje de empresas no logra pasar del primer año de vida, lo cual es un dato alarmante debido a que con los fracasos de empresas con los que cuenta el país, difícilmente se podrá encontrar en el emprendimiento una oportunidad para el crecimiento económico y de empleabilidad en México.

Por otra parte, tomando en cuenta la información de las dos gráficas anteriores, podemos tener una perspectiva clara de lo que es el emprendimiento en el estado entendiendo los grandes retos a los que se enfrenta y comparados con la media nacional se puede observar que Michoacán se encuentra por debajo del resto de las entidades federativas de acuerdo a los datos de mortandad y supervivencia desarrollados por el INEGI.

Por último, se observa una gráfica en la cual podemos identificar las estadísticas de esperanza de vida de las empresas del estado de Michoacán de acuerdo con el giro comercial al que pertenecen.

Gráfica 4: Esperanza de vida de los negocios por sector según edad en el estado de Michoacán (2016).



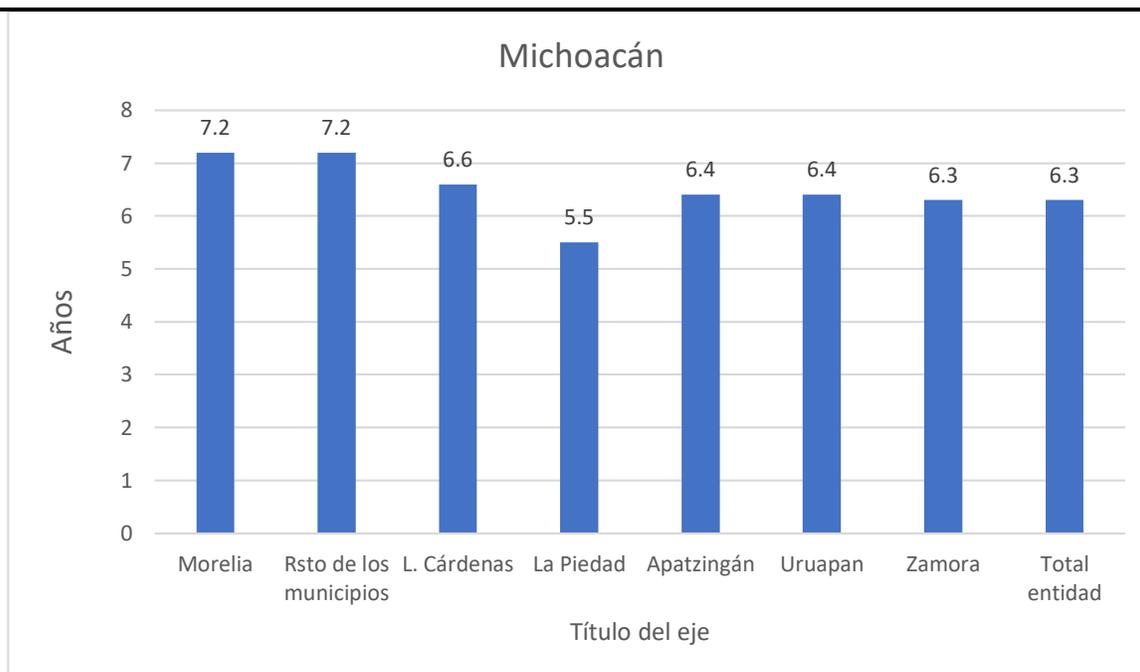
FUENTE: Elaboración propia a partir de datos del INEGI (2016).

En la gráfica 4 podemos identificar que el sector de manufacturas es un sector importante en el estado de Michoacán y es el único que se encuentra por encima y muy arriba de la media nacional. También se aprecia que los niveles del sector de comercio y servicios requieren incrementar la capacidad de supervivencia para poder encontrar en el emprendimiento una oportunidad, para el desarrollo económico del estado de Michoacán y de la población.

Después de analizar el contexto del estado de Michoacán podemos identificar que la problemática a la que nos estamos enfrentando en Morelia es que un gran número de empresas no logra pasar de la etapa de creación, por lo que los negocios no llegan a ser empresas consolidadas.

La siguiente gráfica nos muestra la situación de los negocios que vive la ciudad de Morelia en comparación con el resto de los municipios del estado de Michoacán.

Gráfica 5: Esperanza de vida de los negocios por sector según edad en el estado de Michoacán (2016).



FUENTE: Elaboración propia a partir de datos del INEGI (2016).

Como se puede apreciar Morelia cuenta con el pronóstico de esperanza de vida más alto respecto al resto de los municipios del estado y superando por casi un año al promedio del estado en su conjunto.

Por otra parte, a nivel municipal, en Morelia se muestra que la población económicamente activa la (PEA) se especializa en las actividades de servicios y comercio como parte del sector terciario con un 73.1 %, en el sector secundario se encuentra el 21.1% de la población económicamente activa dejando en el último sitio al sector primario únicamente con el 5.8% de la PEA de la ciudad. Otro elemento importante es que la ciudad de Morelia se encuentra entre los primeros destinos turísticos a nivel nacional debido a su infraestructura, gastronomía y elementos culturales como la denominación de patrimonio cultural de la humanidad debido a su centro histórico, con lo cual el turismo se torna un elemento importante para el desarrollo económico de

la población y por lo tanto un aspecto elemental dentro del ecosistema de emprendimiento municipal.

Para entender el ecosistema de emprendimiento de Morelia es importante conocer que en el municipio la calidad de vida refleja tasas de marginación bajas a pesar de que el 32% de la población recibe menos del salario mínimo de acuerdo con estadísticas del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2016), destacando que en la ciudad se encuentra ocupada el 95.1% de la población económicamente activa.

Dentro de Morelia el estrato socioeconómico es una variable determinante para la distribución espacial en el territorio ubicándose o segmentándose de acuerdo a condiciones sociales, culturales, económicas y políticas, en donde la población con los mayores ingresos puede vivir en ubicaciones con los mejores accesos y servicios, dejando así a la población de menores ingresos en lugares carentes de servicios, de un menor valor económico y en muchas ocasiones se ven expuestos a riesgos naturales, dando las pautas a los emprendedores para atender las necesidades específicas de la población a través de los productos y servicios que se ofertan.

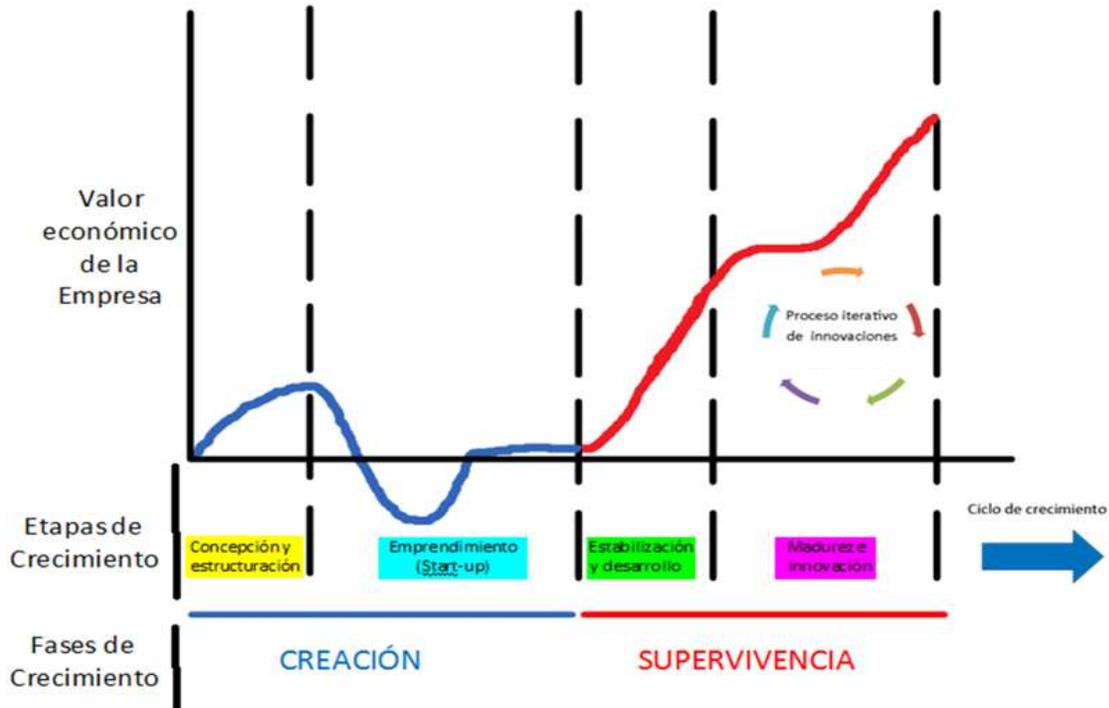
Actualmente en Morelia se viven fuertes problemas ambientales, a causa de la urbanización poco organizada afectando áreas forestales y con el potencial para la actividad agrícola.

En la ciudad nos encontramos con trabajos poco remunerados, un crecimiento económico, crecimiento urbano y poblacional, con un impacto importante en los recursos naturales, con lo cual el emprendimiento enfrenta elementos tangibles e intangibles que lo convierten en un elemento complicado de predecir y por lo tanto el ambiente emprendedor del municipio cuenta con una personalidad propia y única.

Para entender la situación que vivimos actualmente en cuestión de emprendimientos es importante describir el modelo de crecimiento de los emprendimientos con el objetivo de

contrastarlos con las estadísticas desarrolladas por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), para de esta manera poder detectar distintas circunstancias que nos dan un parámetro del problema general en el ámbito empresarial que se observa en Morelia, Michoacán.

Gráfica 6: Modelo de crecimiento de los emprendimientos.



FUENTE: Elaboración propia a partir del ciclo de vida y el ciclo económico de las empresas.

Este modelo identifica dos grandes fases en el crecimiento de los emprendimientos, la de creación y la de supervivencia, donde podemos observar que la fase de creación se refiere al momento en el que se genera la idea del negocio y llega hasta el lanzamiento del mismo, y por otra parte la supervivencia se refleja al momento donde inicia el crecimiento económico y termina con la madurez de los emprendimientos.

Como podemos apreciar en este modelo del ciclo de crecimiento de los emprendimientos, se identifica una etapa en la que las empresas de nueva creación siguen una línea en descenso conocido como el valle de la muerte y es cuando el proyecto consume la mayoría de los recursos y aún no se ve la esperanza de volver a reabastecerse o producir por sí mismo, debido a que en sus inicios cualquier empresa debe invertir antes de empezar a recibir ganancias y es en ese momento donde los emprendimientos están concentrando el alto porcentaje de fracasos del que se habló anteriormente y de acuerdo con las estadísticas del INEGI, el 81% de los emprendimientos desaparece en un periodo menor a los cinco años en el estado de Michoacán.

Estructura de la tesis

El proyecto de tesis se encuentra estructurado en grandes bloques delimitados como capítulos y una introducción, los cuales se describen a continuación.

Primero se presenta la introducción al tema, continuando con la descripción de la situación problemática, donde se identifica una importante tasa de fracaso empresarial a través de estadísticas del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).

En el primer capítulo se enuncian las preguntas de investigación general y las específicas, la hipótesis general y las específicas, el objetivo general y los específicos, el modelo de variables seleccionado y la justificación de la investigación.

En el segundo capítulo se desarrolla y estructura el marco teórico de la investigación iniciando por la descripción detallada de los emprendimientos, se realiza un análisis del emprendimiento con sus antecedentes, definiciones y panorama que permite establecer el punto de referencia de esta investigación, partiendo de elementos históricos hasta nuestros días. Se detalla la teoría elegida para el desarrollo de la investigación que en el caso de este proyecto es la teoría de recursos y capacidades, la cual se describe ampliamente desde sus antecedentes, grandes aportaciones hasta

el punto de convección entre esta investigación y las aportaciones históricas a la teoría, explicando la relación existente entre los elementos y factores desarrollados por los recursos y capacidades y la interacción de los emprendedores como recurso principal para la creación de nuevos negocios, y como el manejo de los recursos y la aplicación de las capacidades determinan el éxito o fracaso de una empresa.

Después se muestran las variables seleccionadas para el transcurso de este proyecto de investigación de manera detallada y concretamente la definición conceptual de cada una de ellas y su relación con esta investigación describiendo el conjunto de dimensiones que acompañan a las variables independientes de este proyecto de tesis.

El capítulo tres refleja la metodología utilizada para el desarrollo de esta investigación especificando el método de investigación para la recolección y correcto análisis de la información y la descripción puntual del objeto de estudio de tal manera que se pueda entender cómo es el desarrollo del proceso de esta investigación.

El capítulo cuatro muestra los resultados completos a partir de la aplicación de la metodología mencionada en el capítulo tres de esta investigación, con lo cual se pueden apreciar todos y cada uno de los análisis desarrollados y descritos a lo largo de esta tesis brindando un panorama general de los emprendimientos de Morelia, Michoacán.

Por último, el capítulo cinco muestra las conclusiones obtenidas a partir de los resultados mostrados en el capítulo cuatro y la propuesta desarrollada para esta investigación de tesis doctoral.

Capítulo 1. Fundamentos de la Investigación.

1.1 Problema de investigación

Todo problema de Investigación se origina, ciertamente, en una necesidad científica. La palabra problema nos expresa una cuestión, un asunto que aún no se ha explicado, que no se ha resuelto (Carvajal, 2013).

Planteamiento del problema

¿Cuáles son las principales causas por las que fracasan los emprendimientos en Morelia Michoacán?

Preguntas de investigación

Las preguntas de investigación son operaciones mentales que hace el investigador para reconocer los puntos que le interesa abordar en su investigación (Tapia, 2012).

Pregunta general de la investigación

¿Cómo influyen los factores personales, organizacionales, financieros, de mercado y el capital humano para el fracaso de los emprendimientos en Morelia Michoacán?

Preguntas específicas

¿Cómo influyen los factores personales de los emprendedores en el fracaso de los emprendimientos en Morelia Michoacán?

¿Qué influencia tienen los factores organizacionales en el fracaso de los emprendimientos en Morelia Michoacán?

¿Cómo influyen los factores financieros en el fracaso de los emprendimientos en Morelia Michoacán?

¿Qué influencia tienen los factores de mercado en el fracaso de los emprendimientos en Morelia Michoacán?

¿Qué influencia tiene el capital humano en el fracaso de los emprendimientos en Morelia Michoacán?

1.2 Objetivos de investigación

Como objetivo se denomina el fin al que se desea llegar o la meta que se pretende lograr. Es lo que impulsa al individuo a tomar decisiones o a perseguir sus aspiraciones.

Objetivo general

Determinar el grado de influencia de los factores personales, organizacionales, financieros, de mercado y el capital humano para el fracaso de los emprendimientos en Morelia Michoacán.

Objetivos específicos

- Identificar el grado de influencia de los factores personales de los emprendedores para el fracaso de los emprendimientos en Morelia Michoacán.
- Identificar cómo influyen los factores organizacionales en el fracaso de los emprendimientos en Morelia Michoacán.
- Conocer cómo influyen los factores financieros en el fracaso de los emprendimientos en Morelia Michoacán.
- Identificar cómo influyen los factores de mercado en el fracaso de los emprendimientos en Morelia Michoacán.
- Conocer el nivel de influencia del capital humano en el fracaso de los emprendimientos en Morelia Michoacán.

1.3 Hipótesis de investigación

Las hipótesis son explicaciones tentativas del fenómeno investigado que se formulan como proposiciones (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

Hipótesis general

Los factores personales, organizacionales, financieros, de mercado y el capital humano influyen en el fracaso de los emprendimientos en Morelia Michoacán.

Hipótesis específicas

- Los factores personales de los emprendedores influyen para el fracaso de los emprendimientos en Morelia Michoacán.
- Los factores organizacionales influyen en el fracaso de los emprendimientos en Morelia Michoacán.
- Los factores financieros influyen en el fracaso de los emprendimientos en Morelia Michoacán.
- Los factores de mercado influyen en el fracaso de los emprendimientos en Morelia Michoacán.
- El capital humano influye en el fracaso de los emprendimientos en Morelia Michoacán.

1.5 Metodología para la selección de variables y dimensiones.

Para poder identificar que variables y dimensiones inciden en el fracaso de los emprendimientos en Morelia Michoacán se llevó a cabo el siguiente proceso:

1. Revisión de literatura
2. Entrevistas a expertos
3. AHP
4. Entrevistas a empresarios

A continuación, se detalla cada una de las actividades que se llevaron a cabo para la selección de variables y dimensiones.

Revisión de literatura

- a) Selección de artículos relacionados con el fracaso de los emprendimientos.
- b) Identificación de los factores y dimensiones mencionados con mayor frecuencia.
- c) Organización de las dimensiones en 6 factores.
- d) Elaboración de tabla de frecuencias de acuerdo con los artículos seleccionados.
- e) Selección de 56 dimensiones relevantes acorde con los 6 factores.

Para el análisis de la literatura se realizó una revisión de artículos, tesis y libros que hicieran referencia al emprendimiento y a los emprendedores. A partir de esta revisión se hizo una selección de artículos que hacían mención acerca de los factores que influyen en el éxito y el fracaso de las empresas de nueva creación. Una vez seleccionados los artículos se elaboró una lista con los factores mencionados en cada uno de ellos, para de esta manera concentrarlos en 6 grandes áreas, factores personales, factores de ambiente externo, factores organizacionales, factores financieros, factores de mercado y factores de capital humano, lo cual permitió identificar de acuerdo a la literatura las variables de fracaso de las empresas de nueva creación y las posibles dimensiones de cada una de ellas.

Después de determinar posibles variables y dimensiones se identificó la frecuencia con la que los diferentes autores hacían mención de los factores de fracaso, a partir de la cual hizo una comparación, para de esta manera obtener las variables y dimensiones que se repetían con mayor frecuencia de acuerdo con los artículos revisados.

A partir del conteo de frecuencias se identificaron las variables y las dimensiones más representativas para el fracaso de las empresas de nueva creación de acuerdo con la literatura.

El anexo 1 muestra la tabla del conteo de frecuencias de las variables de investigación.

Entrevistas a expertos

- a) Elaboración de entrevista.
- b) Identificación de los candidatos para aplicación del instrumento.
- c) Entrevista a 10 expertos con experiencia de fracaso.
- d) Entrevista a 10 expertos con experiencia de éxito.
- e) Entrevista a 10 expertos académicos.
- f) Elaboración de tabla de resultados.
- g) Análisis de los resultados.
- h) Selección de las 32 dimensiones más representativos de acuerdo con los tres tipos de expertos.

Una vez identificadas las variables y sus dimensiones se realizó una entrevista a 30 expertos en el tema divididos en tres categorías, expertos con experiencia de fracaso, expertos con experiencia de éxito y por último expertos académicos.

Para determinar que prospectos cumplían con estas características se tomaron en cuenta las siguientes bases:

Expertos con experiencia de fracaso

Emprendedores con experiencia de cerrar un negocio en un lapso menor a 5 años.

Expertos con experiencia de éxito

Emprendedores con experiencia de supervivencia de negocio en un lapso mayor a 5 años.

Expertos académicos

Académicos que trabajan actualmente en puestos directivos relacionados al emprendimiento con al menos 2 años de experiencia.

Esta base fue determinada a partir de las estadísticas de mortandad de empresas del Instituto Nacional de Estadística de Geografía e Informática (INEGI), donde se identifica que en México el 70% de las empresas desaparece a los 5 años de haber sido creada.

Es importante mencionar que, de acuerdo a los factores identificados en la literatura, las entrevistas estaban orientadas a determinar a qué variables y dimensiones los expertos le dan mayor importancia para evitar el fracaso de las empresas de nueva creación.

El anexo 2 muestra el formato de la entrevista aplicada a los expertos.

El anexo 3 muestra los resultados de la entrevista aplicada a los expertos.

AHP Analytic Hierarchic Process.

- a) Identificación de prioridades desarrolladas por los expertos.
- b) Desarrollo de tablas de jerarquización de variables de acuerdo con la escala Saaty.
- c) Desarrollo de tablas de jerarquización de dimensiones de acuerdo con la escala Saaty.
- d) Elaboración de tablas de resultados de la jerarquización de variables y dimensiones.

El AHP es una herramienta que permite ordenar factores por nivel de importancia, para poder desarrollar este proceso es necesario la opinión de expertos en el tema que se está desarrollando con el objetivo de que categoricen los niveles de importancia de cada uno de los factores que se van jerarquizar.

Para asignar el nivel de importancia se utiliza la escala de Saaty en la cual se categorizan de 1 – 9 con números impares, de ésta manera se enfrentan los factores uno a uno donde la calificación de 1 representa igual grado de importancia, el 3 sería tres veces más importante uno sobre otro, 5 sería cinco veces más importante y así sucesivamente hasta el nueve que representaría una amplia superioridad de un factor sobre otro y al final se suman los resultados de las variables para obtener el valor del 100% de cada uno de los factores.

Para de esto partir a la realización de la matriz pareada normalizada con la que se identifican las preferencias de los factores, se normaliza el vector siguiente, realizando una división entre el grado de preferencia y el total de suma de preferencias de la columna, de tal manera que la suma de los vectores siguientes sea igual a 1 reflejando la unidad y por último se obtiene el promedio de los vectores por renglón para de esta manera obtener el porcentaje de importancia de cada uno de los renglones o en este caso los factores.

El anexo 4 muestra las tablas de la metodología AHP de cada una de las variables y a continuación se muestran los resultados obtenidos por el proceso analítico jerárquico. La tabla 1 nos muestra el desarrollo de la herramienta AHP con las dimensiones de la variable de factores financieros.

Tabla 1: Ponderaciones de importancia de las dimensiones de factores financieros.

	1	2	3	4	5	6	7
Administración del dinero	1.00	1.00	3.00	3.00	5.00	5.00	7.00
Gastos operativos	1.00	1.00	3.00	3.00	5.00	5.00	7.00
Recursos económicos	0.33	0.33	1.00	1.00	3.00	5.00	5.00
Crédito con proveedores	0.33	0.33	1.00	1.00	3.00	3.00	5.00
Retraso de pagos de sus clientes	0.20	0.20	0.33	0.33	1.00	3.00	5.00
Acceso a recursos	0.20	0.20	0.20	0.33	0.33	1.00	3.00
Falta de inversionistas	0.14	0.14	0.20	0.20	0.20	0.33	1.00
	3.21	3.21	8.73	8.86	17.53	22.33	33

FUENTE: Elaboración propia.

Para poder llevar a cabo esta metodología, las entrevistas a expertos permitieron conocer el grado de importancia que tiene cada una de las variables y dimensiones para el fracaso de las empresas, una vez obtenida esta información, se desarrollaron tablas de jerarquización a través de las cuales se llegó a los siguientes resultados.

Para finalizar se obtienen los niveles de importancia de cada uno de los factores, donde la última columna muestra en porcentaje la jerarquización de los factores trabajados, como se muestra en la tabla 2.

Tabla 2: Porcentaje de jerarquización de las dimensiones de los factores financieros.

	1	2	3	4	5	6	7	Jerarquía
Administración del dinero	0.51	0.63	0.53	0.32	0.26	0.263	0.191	0.385
Gastos operativos	0.17	0.21	0.32	0.32	0.26	0.263	0.191	0.246
Recursos económicos	0.10	0.07	0.11	0.32	0.26	0.263	0.191	0.187
Crédito con proveedores	0.06	0.02	0.01	0.04	0.15	0.146	0.191	0.087
Pagos de sus clientes	0.06	0.02	0.01	0.01	0.03	0.029	0.106	0.037
Acceso a recursos	0.06	0.02	0.01	0.01	0.03	0.029	0.106	0.037
Falta de inversionistas	0.06	0.02	0.01	0.00	0.01	0.005	0.021	0.018

FUENTE: Elaboración propia.

Para efectos de nuestra investigación tomamos todas las variables y dimensiones jerarquizadas y se realiza el análisis correspondiente que se observará a continuación en el apartado de resultados de la metodología AHP.

Resultados de la metodología AHP

A continuación, se muestran los resultados obtenidos por el primer proceso analítico jerárquico desglosados por variable, permitiéndonos analizar las variables y dimensiones logrando realizar la reducción de los elementos que resultaron no significativos.

Jerarquía de Variables

Tabla 3: Variables independientes con porcentajes de importancia.

Variables que inciden en el fracaso de los emprendimientos.	% de importancia en el fracaso de los emprendimientos.
Factores de capital humano	0.339
Factores organizacionales	0.253
Factores de mercado	0.214
Factores personales	0.104
Factores financieros	0.068
Factores externos	0.022

FUENTE: Elaboración propia a partir de la metodología AHP.

Revisando los resultados de jerarquización de las seis variables independientes de la investigación podemos identificar que la variable de factores externos muestra un porcentaje de importancia poco relevante a comparación del resto de las variables.

Tabla 4: Dimensiones de factores personales con porcentajes de importancia.

Factores Personales 0.104	Personalidad	0.230
	Habilidades para vender	0.181
	Liderazgo	0.107
	Tolerancia al riesgo	0.107
	Habilidades para emprender	0.104
	Manejo del tiempo	0.062
	Relaciones sociales	0.055
	Motivos para abrir el negocio	0.039
	Falta de relaciones sociales	0.039
	Experiencia	0.027
	Miedo al fracaso	0.020
Escolaridad del emprendedor	0.015	
Edad del emprendedor	0.008	

FUENTE: Elaboración propia a partir de la metodología AHP.

La tabla anterior nos muestra la variable de factores personales y cómo podemos observar las dimensiones que fueron reducidas de esta variable fueron los motivos para abrir el negocio, falta de relaciones sociales, experiencia, miedo al fracaso, escolaridad del emprendedor y la edad del emprendedor.

Por otra parte, la variable de factores personales detalla que las dimensiones de personalidad, habilidades para vender, liderazgo y tolerancia al riesgo son los principales factores individuales jerarquizados para el fracaso de una empresa de nueva creación.

Por lo cual se puede entender que las actitudes y habilidades de las personas son factores que pueden causar el fracaso empresarial a pesar de tener conocimientos o experiencia académica relevante.

Factores Organizacionales 0.253	Calidad y eficiencia	0.230
	Innovación	0.226
	Enfoque	0.095
	Estrategia	0.093
	Administración de conocimientos	0.085
	Planeación	0.069
	Operación	0.047
	Indicadores	0.047
	Prácticas gerenciales	0.039
	Ejecución	0.025
Contratos	0.018	
Estructura organizacional	0.009	
Accionistas	0.009	

FUENTE: Elaboración propia a partir de la metodología AHP.

De la variable estructura organizacional podemos observar que las dimensiones más representativas fueron calidad y eficiencia, innovación, enfoque y estrategia, que a su vez representan un grado de importancia de acuerdo con el proceso analítico jerárquico por encima del 60% repartiéndose el porcentaje restante entre 9 dimensiones más. Las dimensiones que fueron reducidas de la variable de factores organizacionales son la operación, los indicadores, las prácticas gerenciales, la ejecución, los contratos, la estructura organizacional y los accionistas.

Factores financieros 0.067	Administración del dinero	0.385
	Gastos operativos	0.247
	Recursos económicos	0.187
	Crédito con proveedores	0.087
	Pagos de sus clientes	0.037
	Acceso a recursos	0.037
	Falta de inversionistas	0.018

FUENTE: Elaboración propia a partir de la metodología AHP.

En lo que concierne al factor financiero que a pesar de que podríamos imaginar sería una de las variables con un mayor grado jerárquico y que a su vez pudiera resultar la principal causa de fracaso empresarial, encontramos que resulto la quinta variable de seis de acuerdo a la jerarquización con la metodología antes descrita y podemos percibir que las tres primeras dimensiones de acuerdo a su jerarquía que representan más del 80% de importancia son la administración del dinero, gastos operativos y recursos económicos. Las dimensiones que fueron reducidas de la variable de factores financieros son pago de sus clientes, acceso a recursos y la falta de inversionistas.

Factores de Mercado 0.214	Estudio de mercado	0.223
	Consumidores	0.223
	Producto	0.223
	Estrategia de marketing	0.119
	Ubicación	0.053
	Mercado meta	0.042
	Mercado	0.042
	Precio	0.036
	Promoción/Publicidad	0.019
	Idea o modelo de negocios	0.013

FUENTE: Elaboración propia a partir de la metodología AHP.

De acuerdo con los resultados encontramos que de la variable de factores de mercado las dimensiones más representativas y con un porcentaje mayor al 60% son estudio de mercado, consumidores, producto y la estrategia de marketing.

Con lo cual podemos hacer la misma inferencia que en los factores de capital humano, algunas de las dimensiones con menor jerarquía son consecuencia o se derivan de las que cuentan con una mayor jerarquía por lo tanto con el siguiente proceso se eliminan dimensiones que resultan no significativas y a su vez se agrupan las que tengan mayor afinidad para un estudio preciso del comportamiento de esta variable, respecto al fracaso de las empresas de nueva creación.

Las dimensiones que fueron reducidas de la variable de factores de mercado son el mercado meta, mercado, precio, promoción/publicidad y la idea o modelo de negocios.

Tabla 8: Dimensiones de factores de capital humano con porcentajes de importancia.

Capital humano			
0.338		Selección de personal	0.263
		Capacitación	0.197
		Trabajo en equipo	0.172
		Motivación	0.095
		Capacidades del personal	0.085
		Administración del equipo	0.085
		Compensaciones	0.035
		Individualismo	0.027
		Rotación del personal	0.025
		Robos por parte del personal	0.012

FUENTE: Elaboración propia a partir de la metodología AHP.

Tomando en cuenta la variable de factor humano y sus dimensiones jerarquizadas podemos apreciar que las dimensiones más importantes y que afectan en mayor medida a las empresas de nueva creación son la selección de personal, capacitación, trabajo en equipo y la motivación, como se puede apreciar estas cuatro variables representan más del 60% del grado de importancia del total de las dimensiones.

Las dimensiones que fueron reducidas de la variable de capital humano son las compensaciones, individualismo, la rotación de personal y por último los robos por parte del personal.

Tabla 9: Dimensiones de factores externos con porcentajes de importancia.

	Adaptabilidad	0.344
	Crisis económica y/o política	0.170
	Cambios en el mercado	0.146
	Problemas con grupos delictivos	0.126
Ambiente externo	Competencia	0.063
0.021	Proveedores	0.058
	Cultura	0.034
	Grupos de interés (comunidades cercanas, medios de comunicación o autoridades)	0.022
	Aparición de nuevas tecnologías	0.022
	Reformas legislativas	0.011

FUENTE: Elaboración propia a partir de la metodología AHP.

En última instancia encontramos jerarquizados a los factores externos y de acuerdo a los resultados de sus dimensiones encontramos que las tres primeras dimensiones de acuerdo a la jerarquización representan más del 60% y son las siguientes: Adaptabilidad, crisis económica y/o política y los cambios en el mercado.

En la tabla 3 podemos observar que la variable completa de ambiente externo es eliminada junto con sus dimensiones, debido a que el porcentaje de significancia obtenido es muy por debajo del .05 requerido para esta investigación.

Esta metodología nos muestra las variables que afectan de manera directa a las empresas de nueva creación y los principales factores de fracaso jerarquizados de tal manera que observamos que los factores de capital humano, organizacionales y de mercado son los principales factores de fracaso en los emprendimientos y con menos importancia los factores personales, financieros y externos.

Al realizar el análisis de cada una de las variables y sus respectivas dimensiones podemos determinar qué aspectos de las variables de acuerdo a la jerarquización son relevantes para el estudio del fracaso de los emprendimientos.

Realizando un breve análisis podemos inferir que algunas de las dimensiones que no muestran una jerarquía mayor dependen o se derivan de las que se encuentran mejor jerarquizadas, por lo cual se puede realizar la selección adecuada de variables para el estudio.

A partir de los resultados del proceso analítico jerárquico se logró identificar que variables y dimensiones resultaron con un nivel de significancia mínimo.

Tomando en cuenta que variables eran las menos significativas después de haber realizado el proceso analítico jerárquico pudimos determinar que variables se podían eliminar y que dimensiones se podían reducir de cada uno de los factores analizados dentro de esta investigación, con el objetivo de estructurar un modelo aterrizado al contexto de la ciudad.

Para la obtención del modelo de variables que inciden en el éxito y fracaso de los emprendimientos en Morelia se utilizó en dos ocasiones el proceso de jerarquización. La primera con la finalidad de hacer la reducción de variables en conjunto con sus dimensiones y la segunda con el objetivo de obtener el modelo final a través del cual se busca explicar el fenómeno de emprendimiento en la ciudad.

Una vez obtenidos los resultados del proceso analítico jerárquico por variable, se hizo la reducción de todas las variables y dimensiones que obtuvieron un porcentaje de peso menor a .05, debido a que la aportación de esa variable o dimensión no es significativa para el modelo.

Después de la disminución de variables y dimensiones se llevó a cabo de nueva cuenta el proceso de jerarquización permitiendo desarrollar el modelo variables con sus respectivos niveles de significancia.

La tabla siguiente nos muestra el modelo de variables y dimensiones resultado del nuevo proceso de jerarquización con sus respectivas ponderaciones utilizadas para el desarrollo de esta investigación, las cuales fueron obtenidas en el proceso de revisión de la literatura, entrevistas a expertos y la jerarquización a través de la metodología AHP.

Tabla 10: Modelo de Variables.

Variable dependiente	Variables independientes	Dimensiones	Peso en %
Emprendimientos	Factores Personales 0.09	Personalidad	0.343
		Habilidades para vender	0.242
		Liderazgo	0.110
		Tolerancia al riesgo	0.110
		Habilidades para emprender	0.110
		Manejo del tiempo	0.043
		Relaciones sociales	0.040
		Calidad y eficiencia	0.349
		Innovación	0.349
		Enfoque	0.088
	Factores Organizacionales 0.27	Estrategia	0.088
		Administración de conocimientos	0.070
		Planeación	0.053
		Administración del dinero	0.538
		Gastos operativos	0.269
	Factores Financieros 0.05	Recursos económicos	0.157
		Crédito con proveedores	0.035
		Estudio de mercado	0.286
	Factores de Mercado 0.22	Consumidores	0.286
		Producto	0.286
		Estrategia de marketing	0.100
		Ubicación	0.039
		Selección de personal	0.340
Capital Humano 0.37	Capacitación	0.236	
	Trabajo en equipo	0.200	
	Motivación	0.079	
	Capacidades del personal	0.071	
	Administración del equipo	0.071	

FUENTE: Elaboración propia a partir de la metodología AHP.

La tabla anterior nos muestra las variables y dimensiones de la investigación con su respectivo porcentaje obtenido por el proceso analítico jerárquico.

1.6 Justificación

Relevancia social

La mortandad de empresas es un fenómeno que se da a nivel mundial en gran medida y México no está exento de éste, como lo podemos apreciar con datos estadísticos a nivel global, los cuales se muestran en la tabla 11 con estadísticas relacionadas al tema y sobre todo referentes al fracaso de los emprendimientos a nivel mundial, con la cual se muestra la importancia social que refleja el emprendimiento en la actualidad.

Tabla 11: Estadísticas de fracaso a nivel mundial.

País	Estadística
España	El 80% de las empresas quiebra en los primeros cinco años.
Estados Unidos	Las empresas tienen un promedio de vida de seis años, mientras que el 30% no logra cumplir su tercer año.
Argentina	Sólo el 7% de los emprendimientos llega al segundo año de vida.
Chile	25% de las empresas desaparecen en el primer año.
México	El 70% de las nuevas empresas cierra operaciones después de los dos años

FUENTE: Elaborada por Dávila et al, 2014.

Las pequeñas empresas son una parte sumamente importante de la economía de México debido a los acuerdos comerciales que ha tenido el país en los últimos años y por el gran impacto en la generación de empleos y la producción nacional (Pro México, 2014).

Haciendo referencia a la competitividad y a la apertura económica que vivimos a causa de la globalización se observa que las pequeñas y medianas empresas cuentan con características de

adaptación que les permite enfrentar estos cambios respecto a la productividad y el potencial social, llegando a ser el eje de economías como las de Brasil, Japón e Italia (Molina, López, & Schimtt, 2016).

Cuando se dan épocas de recesión, los emprendimientos se mantienen, y en algunos casos logran generar un crecimiento, brindando beneficios a la sociedad a través de la innovación, cambiando formas de pensar, con un desarrollo económico y tecnológico (Ibarra, 2014).

A pesar del alto índice de fracaso empresarial en México, este fenómeno ha sido poco estudiado y no se cuenta con un registro sistemático y confiable más allá de la quiebra financiera sobre las causas y circunstancias del fracaso empresarial, (Valencia, 2016).

El emprendimiento en Michoacán no ha sido efectivo, de acuerdo con las estadísticas del INEGI analizadas anteriormente. Se requiere la creación de emprendimientos en el estado que disminuyan el pronóstico de fracaso empresarial y que aumente la capacidad de creación de empresas de éxito, promoviendo la supervivencia empresarial, a través de la innovación constante generando empleos y la capacidad de auto-emplearse.

Es importante identificar las causas de fracaso de los emprendimientos para entender de mejor manera el fenómeno y poder determinar el grado de incidencia de cada uno de los factores que los afectan, para poder generar propuestas que ayuden a mejorar la situación de los negocios en Morelia, Mich.

Implicaciones prácticas

La investigación tiene el propósito de mejorar la situación actual que se vive en el emprendimiento y específicamente las empresas de nueva creación de la ciudad de Morelia, Mich., a partir de la identificación y análisis de los factores que inciden en el éxito o fracaso de los emprendimientos.

Valor Teórico

La investigación está encaminada a la generación de información relevante que permita la realización de un mayor número de investigaciones acerca de los factores que inciden en fracaso de los emprendimientos, de tal manera que se puedan generar propuestas y estudios asociados con el objetivo de mejorar la situación actual de los negocios disminuyendo la problemática antes descrita.

Utilidad Metodológica

A través de esta investigación se pretenden generar distintas acciones metodológicas que contribuyan a la generación de nuevos datos con prácticas innovadoras y aterrizadas al contexto actual que vive la ciudad de Morelia, Mich., respecto a los emprendimientos y los factores que influyen en el fracaso de éstos.

Capítulo 2. Marco teórico.

2.1 Emprendimiento

Para un correcto entendimiento del emprendimiento es necesario analizar su evolución desde el punto de vista económico y social (Rodríguez A. , 2009).

Es de suma importancia crear un contexto de nuestra investigación a partir del marco teórico, para que los lectores visualicen con claridad, lo que van a conocer, “Buena ciencia comienza con buenas definiciones” (Bygrave & Hofer, 1991).

El conocimiento en emprendimiento está definido por la habilidad de las organizaciones y el valor del conocimiento nuevo o ya existente logrando adaptarlo o transformándolo en innovación (McDonald, 2002).

El emprendimiento es un recurso importante en la actualidad para diversos países, con el propósito y finalidad de tener la habilidad de generar nuevos y mejores empleos.

En los países en desarrollo, el costo de oportunidad para iniciar negocios es particularmente alto y la gente prefiere mantener su empleo. Esta circunstancia genera “emprendedores por necesidad más que por oportunidad” (Masci, 2013).

En los últimos años, hemos descubierto que los emprendimientos o empresas de nueva creación no son versiones pequeñas de las grandes empresas, las habilidades que requieren los emprendedores no se ven en los libros tradicionales de administración y habilidades gerenciales (Blank, 2013).

Por mucho tiempo también se consideró que únicamente las grandes empresas, eran las responsables de la creación de empleos en los países.

Actualmente las empresas de nueva creación o emprendimientos están directamente relacionadas con generación de empleos, con una mejor calidad de vida, desarrollo tecnológico y en consecuencia se eleva la competitividad de empresas, ciudades, estados y países.

Los emprendimientos son también conocidos como la creación de startups por su término en inglés. Es importante delimitar o determinar que es un emprendimiento o una empresa de nueva creación debido a que cuenta con características y circunstancias muy diferentes a las que enfrenta una empresa constituida y por ende es necesario definir las.

Los emprendimientos son considerados una institución humana, creados para desarrollar nuevos productos y servicios bajo condiciones de incertidumbre extrema (Ries, 2011), Por otro lado se define como una organización temporal que está en búsqueda constante de un modelo de negocios que pueda ser escalable y replicable (Blank, 2013). Con esto podemos inferir que un emprendedor tiene que tener la capacidad de resolver problemas y gestionar o administrar riesgos e incertidumbres.

Ahora que entendemos lo que es un emprendimiento o una empresa de nueva creación es necesario definir lo que es un emprendedor y para esto retomo parte de las teorías que trabajó Schumpeter, quien desarrollo conceptos y definiciones importantes para el progreso del emprendimiento. Un emprendedor es el creador de una nueva empresa u organización, debe ser innovador buscando siempre romper los esquemas de las formas tradicionales con que se realizan las cosas (Schumpeter, 1934), en otras palabras debe ser capaz de romper paradigmas y cambiar las rutinas establecidas, debe ser un líder con dotes especiales para identificar la mejor manera de actuar y debe tener la capacidad de percibir las cosas como nadie más las ve.

El emprendedor es una persona o un grupo de personas que tienen la capacidad de identificar oportunidades de producción o de servicios, y con esto tener la capacidad de dotarla con los

recursos naturales, financieros, humanos y tecnológicos necesarios para poder llevar a cabo el negocio, creando valor para la economía dando la oportunidad de auto-emplearse y a su vez generando empleos.

Por lo tanto se puede considerar que un emprendedor cuenta con distintas habilidades y capacidades como la creatividad e innovación, la capacidad de asumir grandes riesgos, siendo flexible con una dinámica de transformación de los recursos, realizando actividades tanto económicas como ambientales políticas y sociales (Herrera & Montoya, 2013).

Los emprendedores atraviesan por un proceso de creatividad y liderazgo donde un emprendedor invierte recursos económicos, conocimientos y tiempo para la puesta en marcha de la organización arriesgando sus recursos con el objetivo de obtener recompensas monetarias y personales (Varela, 2008).

Un emprendedor puede ser considerado como un creador de nuevas empresas (Ruiz, 2002).

El concepto de espíritu emprendedor proviene del entrepreneurship y del entrepreneur términos que provienen del inglés y el francés respectivamente (Pereira, 2007).

Al hablar de emprendimientos nos referimos a empresas de nueva creación, es por esto que los términos emprendedores (Creadores de nuevas empresas), emprendimiento (acción de crear nuevas empresas) están relacionados de manera directa.

El emprendimiento es todavía considerada una disciplina reciente en el campo de la investigación científica aunque ha venido creciendo en los últimos años en México y en el mundo entero, el incremento de ésta materia de estudio tiene relación con la importancia que se ha ido derivando de la creación de empresas y de su aportación a las economías internacionales.

Emprendedores e investigadores mencionan que el emprendimiento contribuye al crecimiento económico y al desarrollo. Gobiernos de diversas partes del mundo ven en el emprendimiento una oportunidad de mejorar la economía para el bienestar de las sociedades.

Por lo tanto la actividad emprendedora involucra tres aspectos clave en el desarrollo de un negocio, la creación de empresas, el fortalecimiento de las mismas y la expansión de las grandes firmas en mercados internacionales entre otros elementos importantes (Duarte, 2007).

El emprendimiento ha explorado durante mucho tiempo la creación de empresas, organizaciones y las condiciones que impulsan la innovación y el crecimiento empresarial, siendo una de las primeras áreas en utilizar la ciencia de la complejidad, aplicando la teoría del caos determinista, en el emprendimiento la aplicación de complejidad creación, crecimiento, oportunidad, potencial e innovación (Lichtenstein, 2016)

Actualmente el emprendimiento a través de la teoría constructivista enfatiza las formas en las que las percepciones, entendimientos e interpretaciones de los emprendedores sobre las cuestiones ambientales toman efecto en la construcción de oportunidades basándose en como ciertas lógicas efectivas influyen la producción de oportunidades (Metzger & King, 2015).

2.1.1 Antecedentes del emprendimiento

Emprendimiento proviene de la palabra francesa *Entreprendre* que significa comenzar algo y el término fue usado para denotar a una persona activa que consigue las cosas haciéndolas (Arias, 2014), el Irlandés Richard Cantillon (1680-1734) fue el primero en introducir el concepto de *entrepreneur*, a quien definió como una persona que asume riesgos en condiciones de incertidumbre (Guzmán & Trujillo, 2008) en su ensayo de la naturaleza del comercio en general, menciona que la fuente de la riqueza es la tierra para lo cual introduce a tres personajes principales, los dueños de las tierras, los emprendedores que asumen un riesgo con el objetivo de obtener

ganancias y empleados que dejan a un lado los riesgos por la oportunidad de obtener un ingreso estable (Elizundia, 2011). También se les atribuye este término a aquellas personas que tienen la capacidad de ser innovadoras o que son capaces de agregar valor a un producto o servicio ya existente (Jaramillo, 2008).

Para Cantillon el emprendedor asumía un riesgo con el objetivo de obtener una ganancia por lo cual en su ensayo de 1755 menciona que:

“el colono es un empresario que promete pagar al propietario, por su granja o su tierra, una suma fija de dinero (ordinariamente se la supone equivalente, en valor, al tercio del producto de la tierra) sin tener la certeza del beneficio que obtendrá de esta empresa. Emplea parte de la tierra en criar ganados, en producir cereales, vino, heno, etc., a su buen juicio, sin posibilidad de prever cuál de estos artículos le permitirá obtener el mejor precio. El precio de estos productos dependerá, en parte, del tiempo, y, en parte, del consumo; si hay abundancia de trigo en relación con el consumo, el precio se envilecerá; si hay escasez el precio será más caro”.

Un siglo después Jean Baptiste Say (1767-1832) realizó aportes a la visión del emprendimiento, en los que mencionó tres factores de producción, el capital, la tierra y la industria humana que era representada por el emprendedor, el científico y los trabajadores, donde cada uno de éstos desempeña un papel importante en el proceso productivo donde el emprendedor dirige el proceso haciendo uso de la teoría y coordinando la ejecución (Elizundia, 2011).

Joseph Schumpeter retoma el concepto de Say, en 1911, éste evalúa la importancia de la persona emprendedora pero desde el punto de vista del planteamiento de la existencia del desequilibrio dinámico, causado por el empresariado innovador, al que considera un agente activo y creador que hace que la economía no permanezca en equilibrio, ya que no se adapta a las circunstancias del mundo exterior sino que su propósito es cambiarlas (Schumpeter, 1934).

El emprendimiento según Schumpeter

En nuestra época Joseph Schumpeter es considerado como el padre del pensamiento emprendedor moderno. En su libro “Teoría del desarrollo económico”, conceptualiza al emprendedor como un innovador que lleva a cabo nuevas combinaciones del desarrollo económico, como pueden ser nuevos productos, nuevos mercados, nuevas formas de organización, nuevas materias primas, nuevos métodos de producción, o nuevas formas de organización.

Schumpeter percibió al emprendedor como aquella persona que logra unir capital y trabajo para la producción, crea productos y servicios, descubre nuevas materias primas y estructura formas de organización. El espíritu emprendedor no se refiere únicamente a la actitud y coraje de crear un negocio, está unido a la innovación y a la identificación de mercados difíciles de apreciar para cualquiera (Girao, 2009).

Schumpeter mencionaba al emprendedor como extraordinario capaz de generar innovaciones y cambios dentro de las empresas.

“La función de los emprendedores es reformar o revolucionar el patrón de la producción al explotar una inversión, o más comúnmente, una posibilidad técnica no probada. Hacerse cargo de estas cosas nuevas es difícil y constituye una función económica distinta, primero, porque se encuentran fuera de las actividades rutinarias que todos entienden, y en segundo lugar, porque el entorno se resiste de muchas maneras desde un simple rechazo a financiar o comprar una idea nueva, hasta el ataque físico al hombre que intenta producirlo” (Schumpeter, 1935).

Schumpeter habla de innovación en cinco aspectos.

1. Nuevo producto: Introducción de productos que no existían o que se combinaron para determinados consumidores.

2. Nuevo método de producción: Cambios en la estructura de producción dentro de las empresas.

3. Apertura de un nuevo mercado: Identificación de oportunidades de mercados difíciles de percibir.

4. Nuevos suministros (recursos): Identificación de materia prima diferente a la que se utiliza de manera constante.

5. Reorganización de la industria: Cambios estructurales de dentro hacia afuera de las organizaciones.

El emprendimiento según Kirzner

Un emprendedor como elemento empresarial, es un tomador de decisiones que pertenece al grupo de participantes del mercado, dentro del cual no existe un conocimiento perfecto cómo se maneja en la teoría de Robinson, donde todos los elementos que interactúan son perfectos y esto nos lleva a que tanto los empresarios como los compradores son elementos impredecibles dentro del sistema de información orientando a los emprendedores a desarrollar un tipo de empresarialidad.

Si existiría un conocimiento perfecto y un equilibrio perfecto entre los elementos del mercado estaríamos hablando de la economicidad teniendo en cuenta características de ambientes dados por naturaleza como los ingresos seguros por parte de los consumidores y por otra parte los recursos de los empresarios, y de esta manera sería muy fácil estudiar o entender cómo se pueden aprovechar o utilizar estos elementos de la mejor manera y así hacer una maximización de recursos conociendo los precios del mercado resultando como consecuencia de esto cálculos mecánicos.

Kirzner identifica a los empresarios o emprendedores como elementos innovadores dentro de un proceso de mercado dentro del cual a través de sus capacidades pueden identificar

oportunidades que no se visualizan fácilmente en el mercado. Entendiendo al empresario como ese elemento capaz de encontrar oportunidades que le permitan vender productos y servicios a un precio mayor del que se adquieren. Comprando productos a los proveedores a un precio atractivo y manteniendo ese atractivo para los consumidores, donde los empresarios son los encargados de mantener la competitividad.

Los empresarios tienen la capacidad de mejorar constantemente sus procesos a través de la implementación de nuevas tecnologías eficientando en gran medida todos los procedimientos dentro de la organización.

Una de las principales actividades de los empresarios o emprendedores es la de siempre estar alerta en todos los sentidos, no únicamente en la identificación de oportunidades e innovaciones, con el objetivo final de encontrar oportunidades que nadie más ha identificado. Para de esta manera desarrollar mercados abiertos y altamente competitivos capaces de generar nuevos conocimientos y posibilidades jamás vistas en el mercado.

2.1.2 Definiciones de emprendimiento

Cuando hablamos de emprendimiento nos referimos a la acción y cuando expresamos la palabra de emprendedor entendemos que es la persona que lleva a cabo la acción y para esto se muestran definiciones de diversos autores acerca de emprendimiento y el emprendedor.

Las definiciones que se muestran a continuación son de finales de los noventa y de principios del 2000 hasta el 2010 debido a que representan el momento en el que el emprendimiento empieza a ser una disciplina en crecimiento y se empieza a identificar la relevancia del tema como un campo de estudio importante para la investigación.

Selamé

Emprendimiento es el conjunto de actitudes y conductas que darían lugar a un perfil personal ligado a aspectos básicos como el manejo del riesgo, la creatividad, la capacidad de innovación, la autoconfianza. Mostrando como palabras clave las actitudes, conductas, creatividad, manejo del riesgo, innovación, perfil personal y la confianza.

Kundel

Es la gestión del cambio radical y discontinuo, o renovación estratégica, sin importar si esta renovación estratégica ocurre adentro o afuera de organizaciones existentes, y sin importar si esta renovación da lugar, o no, a la creación de una nueva entidad de negocio. Destacando la gestión del cambio radical y la renovación estratégica.

Jaramillo

Es una característica que surge en todas las personas, basándose en el principio de responsabilidad, y sustentado en las competencias que ejercen cualquier rol bien sea de mediador, guía manifestando sus capacidades profesionalmente. Resaltando la responsabilidad, competencias como mediador y guía.

Seeling

Un estilo de gerencia que implica perseguir oportunidades sin considerar los recursos actualmente controlados. Dando importancia a las oportunidades, los recursos, el control y liderazgo.

Moncayo

El emprendimiento es una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado. Centrándose en la visión global, equilibrio, gestión de riesgo y la forma de pensar.

Ballesteros

Es una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto que puede definirse como característica de su comportamiento y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable. Dando gran importancia a las habilidades, atributos personales y el comportamiento orientado a la tarea.

Bajo la línea de Knight se sitúa Ludwig Von Mises (1949), quien identifica tres características que considera esenciales para que un individuo sea considerado emprendedor. La primera característica le define como un evaluador. La segunda característica es la de empresario. La tercera considera que el emprendedor “soporta” la incertidumbre, ya que actúa en función del futuro y no conoce exactamente las acciones que otros seres humanos llevarán a cabo.

Entonces, en consecuencia, el emprendimiento es una forma de pensar, razonar y actuar que está centrada fundamentalmente en las oportunidades, aunque en muchas ocasiones también en las necesidades de los individuos, se plantea con una visión global, se lleva a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado. El resultado de este, es la creación de valor que beneficia a la empresa, a la economía y a la sociedad (Fernández, 2014).

Desde hace ya más de tres décadas, el mundo de los negocios se ha visto lleno de cambios radicales. Esto se ha dado aún más, gracias a los avances tecnológicos, al intercambio comercial

que se ha visto eficientado, al tiempo y las distancias que se han acortado, permitiendo que se puedan hacer negocios en casi todo el mundo.

Estos tipos de cambios han traído algunas ventajas y desventajas. En cuanto a las ventajas se ha podido observar que alrededor del mundo, hay un importante desarrollo económico, respecto a los niveles de vida, se ha observado una mejoría y se han creado nuevas oportunidades de acuerdo con el banco mundial en el informe de desarrollo humano en el año de 2010.

2.1.3 Enfoques del emprendimiento.

El concepto del emprendimiento ha ido evolucionando y con ello ha favorecido la aparición de distintas teorías que han intentado explicar, desde diferentes perspectivas, este fenómeno. Simplificando una exhaustiva clasificación, podemos hablar de dos enfoques fundamentales, las teorías que se refieren a los factores de influencia del entorno y las teorías que se refieren a factores individuales (Sánchez, 2007).

Un ejemplo de éste último es el enfoque de personalidad del emprendedor a través de la escuela psicológica que se ha centrado principalmente en encontrar los rasgos personales que comparten los emprendedores de éxito, cuya personalidad puede describirse gracias a un patrón específico de características relacionadas con la acción.

Dentro de esta escuela podemos situar a autores de la escuela austriaca como Von Mises (1949-1996) o Kirzner (1973), quienes consideran que la competencia emprendedora responde a cualquier tipo de actividad que genere duda o incertidumbre, y consideran a la persona emprendedora como aquella que cuenta con la capacidad de identificar oportunidades en los mercados a través de un proceso de descubrimiento.

El emprendedor persigue la oportunidad (Baumol, 1990), se compromete con rapidez, está preparado para el cambio y se responsabiliza ante diferentes escenarios. Este planteamiento pone

el énfasis en el mercado y sus condiciones como agentes promotores principales del emprendimiento.

Otros aspectos que se han estudiado son el liderazgo que se relaciona estrechamente con la personalidad (Stogdill, 1974) y se refiere a la capacidad para influir de manera eficaz sobre los demás, el poder que es la habilidad de una persona para influir en otras y por último la creatividad, hace referencia a las aptitudes que son características de los individuos creadores, como la originalidad, la flexibilidad, la fluidez y el pensamiento divergente.

Respecto al otro enfoque que se refiere a la influencia del entorno encontramos a los factores de ambiente externo donde nos encontramos que la sociedad, la tecnología, la producción se encuentran en un cambio en la actualidad; las nuevas generaciones deberán adaptarse y vivir en un mundo en el que el trabajo productivo girara en función de la capacidad creativa de cada individuo, de su capacidad de autorrealización (Fontela, 2000).

Otro elemento del entorno estudiado son factores de capital que se refieren a que la cantidad de capital invertido está positivamente asociado con la supervivencia del nuevo negocio (Lussier, 2001) y por último los factores organizacionales a través de la estrategia donde existen resultados en diversos estudios que indican que las estrategias especialistas y agresivas, aumentan la posibilidad de tener éxito empresarial, en la mayor parte de las condiciones ambientales, en sus primeros años (Lane, 1994).

2.1.4 Empresas de nueva creación

Las pequeñas empresas son de gran importancia para la sociedad en la actualidad. Por lo cual a través de la siguiente tabla se mencionan las características que representan el valor actual de este tipo de unidades económicas.

Tabla 12: Características actuales de las pequeñas empresas.

- Generan más empleos que las grandes empresas.
 - Las pequeñas empresas generan un mayor número de innovaciones y con esto más avances tecnológicos que las grandes.
 - Son adaptables al entorno y con esto más resistentes a los cambios ambientales.
 - El reto intelectual en empresas pequeñas es mayor que en empresas grandes.
 - Las pequeñas compañías buscan la innovación constante y las grandes empresas tienden a adquirir.
 - Lo arriesgado es poco interesante para las grandes empresas generando alto interés y rendimientos para las pequeñas.
 - Los empleados de las pequeñas empresas tienen niveles de satisfacción en los trabajos superiores a los de las grandes empresas.
 - Aún en economías desarrolladas la creación de empleos está asociada en una mayor medida en empresas pequeñas que en grandes.
-

FUENTE: Elaboración propia a partir de Varela, 2008.

Las empresas cuentan con relaciones tanto formales como informales entre los trabajadores y a partir de éstas relaciones y las características de la organización la empresa como institución, trabaja para obtener los siguientes elementos:

- Poseer una identidad.
- Contar con una estructura.
- Asumir un fin para la satisfacción de una necesidad social.
- Tener normas de conducta.
- Intentar permanecer permanentemente.
- Contar con Valores, pautas de conducta y relaciones con los integrantes.
- Contar con una cultura empresarial.

Las empresas poseen fines propios donde incluyen las responsabilidades sociales siguientes:

- Establecer un proceso para integrar la demanda de los consumidores.
- Incentivar en un desarrollo personal a los trabajadores.

- Analizar al sector de clientes y de mercado de tal forma que permita satisfacer la necesidad.
- Generar recursos a partir del valor agregado

Características de los emprendimientos que influyen en su desempeño.

Las empresas de nueva creación cuentan con tres factores definidos que se observan en su funcionamiento e influyen en su desempeño (Fong, 2002), y a continuación se detalla cada uno de estos con sus características.

Tabla 13: Características de los emprendimientos que influyen en su desempeño.

Factor	Características
Incertidumbre	<ul style="list-style-type: none"> • Poca participación en el mercado, lo que se refleja en debilidades en el ambiente externo. • Reducidas líneas de productos. • El dueño es un factor determinante para la toma de decisiones. <ul style="list-style-type: none"> • La capacidad de los dueños juega un papel importante en el desempeño de la empresa. • La motivación del dueño determina los resultados de la empresa. <ul style="list-style-type: none"> • Tienen problemas para la obtención de financiamientos por lo que las crisis macroeconómicas son una amenaza importante del entorno.
Habilidad de cambiar	<ul style="list-style-type: none"> • Es la oportunidad que tienen las empresas para sobrevivir y llegar al éxito a través de adaptación eficaz a los cambios del entorno. • Cuenta con características como flexibilidad, agilidad y habilidades de adaptación al entorno. • Son seis factores los que determinan su habilidad para cambiar. <ol style="list-style-type: none"> a) Tamaño reducido. b) Centralización. c) Bajo nivel de especialización. d) Organización y coordinación informales. e) Tramos de control reducidos entre dueño y subordinados. f) Sistemas de información simples.
Innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad y habilidades para cambiar. • Habilidades del dueño. • Habilidades de los trabajadores. • Redes de relaciones de la empresa. • Cultura de la empresa.

FUENTE: Elaboración propia a partir de Fong 2002.

Todas las características antes mencionadas representan oportunidades de las pequeñas empresas para la creación de ventajas competitivas que las lleven al éxito o por el contrario pueden ser amenazas que desencadenen conflictos para la supervivencia y probablemente el fracaso (Alfaro & González, 2011).

2.2 Éxito, fracaso y supervivencia de los emprendimientos

Cuando hablamos de fracaso empresarial, no podemos dejar de lado dos conceptos importantes como lo es el éxito empresarial que en la literatura lo encontramos como el antónimo de fracaso y la supervivencia de los negocios que se refiere a un momento en el cual no tienes éxito empresarial, pero tampoco se cataloga como fracaso empresarial.

Al referirnos al fracaso una de las primeras definiciones que intuimos es el cierre de las empresas que en algunos casos dentro de la literatura lo podemos encontrar como quiebra o como fracaso financiero, pero encontramos que existen distintas percepciones de este concepto y más adelante se revisaran con mayor profundidad.

El rendimiento es un concepto fundamental para el emprendedor, la teoría organizacional, las perspectivas ancladas al comportamiento en la toma de decisiones son cada vez más importantes para el emprendedor, la estrategia donde el éxito se mide con el crecimiento y el fracaso se asocia con una venta en dificultades, bancarrota o un cierre voluntario (Casas & Hilb, 2016).

Un aspecto interesante de los conceptos de fracaso y éxito empresarial es que cualquiera de los factores que se pueden analizar de estos términos lleva a una empresa al éxito o fracaso, por ejemplo: si hablamos de la estructura organizacional es una variable que bien trabajada te puede conducir al éxito y por el contrario trabajada con áreas de oportunidad te puede llevar al fracaso.

Éxito Empresarial.

Tomando en cuenta lo anterior es importante destacar que a lo largo de este documento se han analizado los factores de fracaso de las empresas de nueva creación de manera detallada, es por esto, que en este apartado se analizarán algunos aspectos o factores que guían a las empresas al éxito empresarial. Diferentes autores han investigado factores que llevan a una empresa al éxito y para el análisis seleccione a tres que muestran aspectos importantes.

Tabla 14: Factores de éxito de las empresas.		
Autores	Factores	Dimensiones
Matsushita J., Rubio E.	Habilidades Personales	Factor Personal Experiencia Iniciativa empresarial
	Habilidades de dirección	Planeación Dirección Marketing
	Habilidades Financieras	Financieras Dirección de riesgo
Haahti, Antti	Calidad del producto Habilidades de los empleados Servicio posventa Calidad de gestión Reputación e imagen local Confiabilidad de las entregas Flexibilidad de la empresa Capacidad de resolver problemas técnicos Adaptación del producto Relaciones con los clientes	
Lin, Carol Yeh- Yun	Habilidades Personales	Habilidades de gestión Liderazgo efectivo Capacidad de establecer una cultura organizativa adecuada Sensibilidad a las tendencias de mercado Habilidades sociales
	Empleados	Habilidades Actitudes

Métodos de operación	Innovación
	Métodos de producción

FUENTE: Elaboración propia a partir de Alfaro & González (2011).

Como se puede apreciar cuando hablamos de factores de éxito y fracaso empresarial podemos identificar que son elementos que si se analiza su efecto de manera positiva guían a una empresa al éxito y si se analizan de manera negativa llevan a una empresa al fracaso, por lo tanto es necesario determinar la perspectiva a través de la cual se va a visualizar.

Fracaso Empresarial

En los años sesenta se iniciaron los estudios de fracaso buscando la predicción a través de modelos denominados de predicción del fracaso empresarial iniciados por Beaver y Altman (1966), quienes fueron pioneros en el estudio del fracaso de las empresas a través de diversas metodologías y estudios.

Tomando en cuenta datos del GEM (Global Entrepreneurship Monitor) podemos apreciar que las empresas pequeñas y medianas son las más afectadas en la cuestión de fracaso empresarial.

El concepto de empresa fracasada se puede analizar desde diversos contextos, depende del autor o autores que se visualicen, por lo tanto es importante entender las distintas posturas acerca del fracaso empresarial.

A continuación se mencionan algunas de las definiciones de fracaso empresarial utilizadas por diversos autores, empezando con la real academia de la lengua española que lo define como un mal logro, resultado adverso de una empresa o negocio, dificultad para atender deudas (Beaver, 1966), Suspensión de pagos, insolvencia financiera declarada (Somaza & Vallverdú, 2003), Liquidación voluntaria, liquidación obligatoria, acuerdo de reestructuración o concordato (Mora & González, 2009).

Tomando en cuenta la definición de la real academia de la lengua que se refiere al fracaso como un mal logro, podemos entender al fracaso desde un punto en el cual dependerá de los objetivos planteados al inicio de cualquier actividad, lo cual nos brinda una vertiente distinta para el estudio de este fenómeno. De esta manera podemos hacer referencia al fracaso desde distintas actividades a través de las cuales podemos entender de mejor forma el alcance del concepto.

Haciendo referencia a las actividades de competencia, como lo puede ser cualquier actividad deportiva podríamos intuir que un fracaso sería la derrota, aunque como en cualquier tarea esto dependerá de las expectativas o de los objetivos planteados al inicio de la actividad, tomando como ejemplo a un competidor con un nivel más bajo que otros puede entenderse como éxito el hecho de enfrentarse con un contrincante de nivel superior.

En términos de tecnología entendemos como fracaso el mal funcionamiento de un dispositivo, ya sea por avería o por errores en el diseño, de cualquier forma, por el hecho de no cumplir con el objetivo para el cual fue desarrollado. Aunado a esta perspectiva en cuestiones tecnológicas existen dispositivos creados para funcionar mal, con el propósito de desechar el dispositivo en un tiempo determinado, lo cual se denomina obsolescencia programada. De esta forma podemos entender que el éxito o el fracaso en desarrollos de tecnología se analiza partiendo del cumplimiento de los objetivos por los cuales fue creado.

Por último, las empresas o emprendimientos tienen objetivos establecidos al momento de su creación y de éstos dependerá el éxito o fracaso de las organizaciones.

Como ejemplos de estos objetivos encontramos empresas que inician por necesidad y su principal objetivo es el sustento del dueño del proyecto, por otra parte, tenemos empresas cuyo objetivo es generar experiencia emprendedora, para estos casos hablar de fracaso en el primer

ejemplo sería el cerrar la empresa y en el segundo caso el no obtener la experiencia esperada independientemente de si el negocio cierra o continúa abierto.

Existen distintos objetivos por los cuales se apertura un negocio y estos determinan el éxito o fracaso del mismo, partiendo de esta analogía encontramos distintas teorías que tratan de explicar el fenómeno empresarial y en específico para el desarrollo de ésta tesis nos encontramos con la teoría de recursos y capacidades, que parte de la teoría estratégica y propone que el desempeño de una empresa se encuentra sustentado por sus recursos y capacidades, con lo cual podemos identificar que los objetivos planteados por una organización se centran en los recursos y capacidades que determinarán el cumplimiento o incumplimiento de éstos, llevando al emprendimiento al éxito o fracaso empresarial.

Otra teoría administrativa que da sustento al enfoque del concepto de fracaso explicado anteriormente es la administración por objetivos que parte de la administración estratégica a través de la creación de objetivos alcanzables por parte de la empresa y que construyen el enfoque o motor organizacional que a partir del logro de éstos se puede alcanzar el éxito organizacional y el no cumplimiento de los mismos se refleja como el fracaso empresarial.

Los principales objetivos al momento de crear una nueva empresa de la administración por objetivos son:

- a. Posición competitiva en el mercado.
- b. Innovación y creatividad en los productos.
- c. Productividad, eficiencia y calidad.
- d. Aplicación rentable de los recursos materiales y financieros.
- e. Tasa de dividendos o índice de retorno del capital invertido (utilidades).
- f. Calidad de la administración y desarrollo de los ejecutivos.

- g. Responsabilidad pública y social de la empresa.
- h. Satisfacción del cliente.
- i. Competitividad en el escenario globalizado.
- j. Permanecer operando en el tiempo

La supervivencia empresarial

Es un elemento importante dentro de la estructura empresarial de nuestro país, como se ha analizado anteriormente. Con las estadísticas de fracaso que se tienen, es necesario trabajar de tal manera que se puedan revertir las tasas de cierre de unidades económicas a través de la generación de estrategias que garanticen la supervivencia de las organizaciones o empresas de cualquier giro.

De acuerdo con la real academia de la lengua española el concepto de supervivencia se define como la acción y efecto de permanecer en el tiempo y perdurar.

Por otra parte la supervivencia empresarial es representada con la cantidad de empresas que continua sus labores en referencia a estadísticas o años anteriores (Audretsch, 1991).

Otra forma de identificar la supervivencia empresarial es a través de los censos económicos o de empresas que genera el INEGI, analizando empresas que hayan permanecido durante varios periodos o aquellas que permanecen abiertas de un periodo a otro dependiendo del análisis que se vaya a realizar.

Cabe destacar la característica del ciclo de vida de las empresas que son de nueva creación en nuestro país y un dato importante es que el 75% de ellas no logra pasar de los 2 años de vida y solo el 5% permanece después de los 5 años, entonces podemos inferir que aquellas que logran sobrevivir a los 5 años en nuestro país pueden ser consideradas empresas establecidas que han logrado la supervivencia a partir de distintas características que en el transcurso de nuestra investigación se estarán analizando e identificando con el objetivo de concretar ciertas bases que

permitan que un mayor número de empresas de nueva creación se logren mantener en el mercado y podamos garantizar porcentajes cada vez más elevados de supervivencia de empresas tanto en el país como en nuestro estado y específicamente en Morelia.

Cuando hablamos de empresas activas nos referimos a empresas que siguen abiertas o que aún permanecen en el mercado y cuando hablamos de empresas inactivas nos referimos a empresas que quebraron o que simplemente cerraron sus puertas sin importar los motivos que la llevaron a la cancelación de actividades.

La demografía de las empresas estudia el nacimiento de las nuevas empresas y el cierre, a través de ésta podemos tener datos acerca del número de empresas que nacen y que mueren en un periodo determinado (Castillo, 2013), en el país y en el estado de Michoacán.

Importancia de los Emprendimientos y pequeñas empresas

En una gran cantidad de naciones desarrolladas, o que se encuentran en el proceso de desarrollo, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) generan más de la mitad del producto interno bruto (PIB), de la empleabilidad y de los ingresos que genera, y todo a pesar de las grandes dificultades tanto de adquisición de tecnología como los aspectos financieros a los que se enfrentan (Alfaro & González, 2011).

Las PYMES representan un motor económico importante a través de la revolución tecnológica que vivimos actualmente, es por eso que éstas son un pilar importante de la era posindustrial (Rodríguez, 2002), tomando en cuenta que este fenómeno se observa tanto en países desarrollados como en países que se encuentran en vías de desarrollo donde representan un porcentaje importante de la actividad económica de los diversos países.

En la actualidad las PYMES son las principales fuentes de generación de empleo en el país ya que generan el 73.8% de empleos en la economía de México. A pesar de esto su participación al

producto interno bruto (PIB) es muy baja ya que alcanza el 34.7%. La relación de la aportación al producto interno bruto es muy baja a comparación de la tasa de empleo que maneja a nivel nacional (INADEM, 2016).

2.3 Teoría de recursos y capacidades.

La teoría de recursos y capacidades es la teoría elegida para el desarrollo de la tesis, tomando en cuenta que describe las variables que afectan el desenvolvimiento de un negocio o nueva empresa.

Si analizamos a una nueva empresa a través de esta teoría, entendemos que el emprendedor es un recurso que cuenta con un conjunto de recursos y distintas capacidades o elementos tangibles e intangibles con los cuales puede tomar decisiones y organizar tanto los recursos como las distintas capacidades que le permitan alcanzar los objetivos planteados al iniciar el negocio.

A través de la teoría de recursos y capacidades se identifica que todas las empresas cuentan con un conjunto de elementos tangibles e intangibles que determinan su desempeño y a través de éstos se seleccionan las estrategias (Barney, 1991), Es importante destacar que dentro de esta teoría el enfoque se basa en el ambiente interno de la organización, el cual definimos como todos aquellos elementos que se encuentran dentro de la empresa, como lo son todos los recursos humanos o empleados, la dirección u organización y la cultura organizacional, que se refiere al comportamiento de los trabajadores dentro de la empresa, todos estos elementos desde la perspectiva de recursos y capacidades, ya que determina que el ambiente externo afecta en menor medida el desenvolvimiento de cualquier empresa o negocio de nueva creación.

Las ventajas competitivas no se obtienen de los factores externos de la empresa sino de la calidad, cantidad y el manejo de los factores internos de la empresa (Penrose, 1958). Por lo tanto,

el desempeño de las organizaciones depende de las capacidades de los emprendedores y de la correcta utilización de los recursos.

Es importante identificar que no por generar una mayor cantidad de recursos, una empresa puede acceder a una mayor ventaja competitiva, no se relaciona de manera directa con la calidad de estos recursos (Apodaca, Maldonado, & Máynez, 2016).

Cuando hablamos de recursos de una empresa nos referimos a elementos tangibles e intangibles internos de la empresa como infraestructura, capital intelectual, capacidades y competencias de los empleados (Wernelfelt, 1984), es importante identificar que los recursos por si mismos no crean valor, es necesaria la convergencia con las capacidades organizacionales tomando en cuenta las siguientes características, inimitables, valiosas, raras y difíciles de sustituir (Barney, 1991).

Las capacidades de una empresa se definen como las habilidades que se tienen para la realización de una actividad con cierto grado de complejidad ya sea en cuestión de coordinación o en el hecho de trabajar de manera conjunta con la gente y los recursos (Grant, 1991). Aunado a esto una gran cantidad de autores hablan de competencias definidas por Barney (1991) como la forma de realizar las actividades y el manejo de los recursos.

A partir de lo anterior podemos identificar competencias básicas distintivas que permiten la generación de valor y la concentración de los recursos y capacidades en lo que mejor sabe hacer la empresa (Hamed & Prahalad, 1995) tomando en cuenta tres características.

- Que el valor añadido se perciba claramente por el cliente.
- Sea propiedad de la empresa únicamente de tal manera que se pueda diferenciar claramente de la competencia.
- Se pueda replicar el modelo a varias líneas de bienes y servicios.

La teoría de recursos y capacidades analiza a la empresa como el conjunto de recursos y de manera concreta en los factores que soportan la ventaja competitiva para una estructuración de las estrategias de las empresas (Hernández & Suarez, 1996) con lo cual cada empresa es percibida de manera heterogénea debido a las diferencias en cuestión de recursos y capacidades y puede mantenerse de ésta manera a lo largo del tiempo con una ventaja sostenible lo que la lleva a tener rentabilidad.

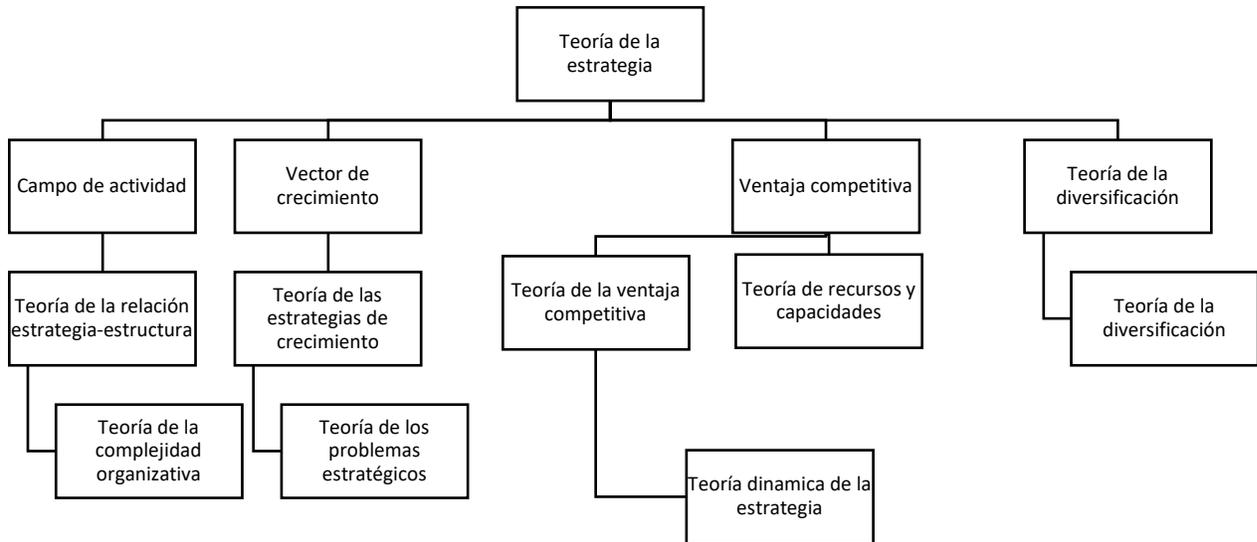
2.3.1 Antecedentes de la teoría de recursos y capacidades

En sus inicios la teoría de recursos y capacidades se desarrolla por la necesidad de entender el por qué, distintas empresas aparentemente iguales son más exitosas que otras y partiendo de esta premisa identifica que cada organización cuenta con distintos elementos denominados recursos y capacidades que son únicos a través de los cuales se diferencian de la competencia en un mismo sector.

La teoría de recursos y capacidades surge de las teorías de la dirección estratégica con el pensamiento de la existencia de una gran diversidad de características, entre las diferentes organizaciones que explica los distintos resultados obtenidos a partir de los recursos y capacidades con las que inicia un nuevo negocio, las teorías que han realizado mayores aportaciones a ésta provienen del campo de la economía (Ricardo, 2004).

La economista Edith Penrose fue la primera en hacer aportaciones a esta teoría, mencionando en sus trabajos que toda empresa está conformada por un conjunto de recursos para producir, algunos de éstos son tangibles y otros intangibles (Penrose, 1958). La figura siguiente nos muestra donde se ubica la teoría de recursos y capacidades dentro de la teoría general de la estrategia.

Figura 1: Teoría general de la estrategia.



FUENTE: Elaboración propia a partir de Bueno (1995).

Es evidente que los recursos y las capacidades permiten la diferenciación entre empresas y son estos los que, en conjunto, le dan un carácter único a las empresas de nueva creación. La estrategia se debe trabajar bajo dos premisas, en la primera los recursos y capacidades generan los insumos para el desarrollo de la estrategia de la firma y como segundo los recursos y capacidades son la fuente básica que permite beneficios y rentabilidad para la empresa (Grant, 1991).

A continuación, se muestran los antecedentes de la teoría de recursos y capacidades. Para el análisis de la teoría de recursos y capacidades dentro de esta tesis, se identifica desde su origen hasta la etapa de madurez. Tomando en cuenta a los autores que le dieron origen a la teoría, seguido por aquellos que dieron pie a la introducción, después los referentes al crecimiento de la teoría, para concluir con la madurez de la misma.

Tabla 15: Etapas de la teoría de recursos y capacidades.

1817-1950	Origen de la teoría de recursos y capacidades
1959-1991	Introducción de la teoría de recursos y capacidades
1992-1999	Crecimiento de la teoría de recursos y capacidades
2001- A la fecha.	Madurez de la teoría de recursos y capacidades

FUENTE: Elaboración propia a partir de Fong et al. (2007).

La tabla 16 nos muestra a los autores que dieron origen a la teoría y los años en la que fue constituida, terminando con las aportaciones de los principales autores.

Tabla 16: Etapa de origen de la teoría de recursos y capacidades.

1817	Ricardo	Análisis de los factores de producción diferenciados
1933	Chamberlin	Competencia Monopolística en la teoría económica.
1950	Schumpeter	Análisis de la innovación competitiva.

FUENTE: Elaboración propia a partir de Fong et al. (2007).

Tabla 17: Etapa de introducción de la teoría de recursos y capacidades.

1959	Penrose	Teoría del crecimiento de la empresa, como los recursos de la empresa influyen en su crecimiento, si los recursos son inapropiados el crecimiento es limitado.
1971	Andrews	Modelo Clásico de la estrategia de la empresa.
1884	Wernerfelt	Enfatiza el valor de los recursos de la empresa, más que sus propios productos. Introduce el término de resource-based view.
1989	Dierickx & Cool	Desarrollaron la noción de que los recursos son especialmente útiles cuando no se encuentran sustitutos en el mercado.
1991	Barney	Presentó una definición detallada de los recursos y sus características para el logro de ventajas competitivas.
1991	Harrison, Hitt, Hoskisson, & Ireland	Dieron gran importancia al valor de los recursos y la sinergia entre los recursos y la diversificación.
1991	Castanias & Helfat	Identificaron a los CEO's de las empresas como recursos valiosos con habilidades y cualidades específicas para las firmas.
1991	Fiol	Identidad organizacional propuesta como una competencia que guía a la consecución de la ventaja competitiva.
1991	Conner	Contrapuso el enfoque de teoría basada en los recursos organización industrial de economía para demostrar que la

teoría de recursos se estaba desarrollando como la nueva teoría de la firma.

FUENTE: Elaboración propia a partir de Barney et al. 2011.

Tabla 18: Etapa de crecimiento de la teoría de recursos y capacidades.

1992	Mahoney & Pandian	Detallaron la teoría basada en los recursos relacionándola con factores distintivos como: Competencias, economía organizacional y la teoría de organización industrial.
1992	Kogut & Zander	Introdujeron el concepto de capacidades combinadas dando énfasis en la importancia del conocimiento como un recurso importante para las firmas.
1993	Amit & Schoemaker	Llevaron el concepto de recursos a recursos y capacidades.
1993	Peteraf	Describió las condiciones en las cuales existe una ventaja competitiva.
1995	Hart	Introdujo y desarrollo un nuevo concepto denominado teoría natural basada en los recursos de la firma.
1996	Grant	Articuló el concepto enfoque basado en el conocimiento como acelerador de la teoría de recursos.
1996	Miller & Shamsie	Probó la unión de los recursos y capacidades midiendo directamente a los recursos. Ganador del reconocimiento del mejor artículo del año de la Academy of Management Journal's.
1996	Conner & Prahalad	Identificó que las aplicaciones basadas en las oportunidades y en el conocimiento podían guiar a predicciones opuestas observando la organización de la actividad económica.
1997	Oliver	Analizó como la teoría basada en los recursos y la teoría institucional o de la firma juntas encontraban una mejor explicación de la sostenibilidad de la ventaja competitiva.
1997	Teece, Pisano, & Shuen	Desarrollaron el concepto de capacidades dinámicas: activos, procesos y trayectoria evolutiva.
1999	Coff	Inicio la discusión de como las ganancias recibidas a causa de los recursos pueden ser apropiados por los inversionistas.
1999	Combs & Ketchen	Examinó como predicciones de la competencia a través de la teoría de recursos y capacidades y la economía

organizacional podían determinar la estructura organizacional de la empresa o firma.

FUENTE: Elaboración propia a partir de Barney et al. 2011.

Tabla 19: Etapa de madurez de la teoría de recursos y capacidades.

2001	Alvarez & Busenitz	Explica las aportaciones de la teoría de recursos a la investigación del emprendimiento y articulan futuras líneas de investigación.
2001	Priem & Butler, Barney	Debate la utilidad de la teoría de recursos como una teoría de estrategia organizacional.
2001	Wright, Dunford, & Snell	Explica las aportaciones de la teoría de recursos a la investigación de los recursos humanos y articulan futuras líneas de investigación.
2001	Barney, Wright, & Ketchen,	Identifican el impacto de la teoría con materias relacionadas.
2001	Makadok & Barney,	Construyen la teoría de las firmas de la información donde enfatizan que deben adquirir recursos escasos.
2001	Makadok	Sintetiza ideas sobre las ganancias percibidas a partir de las teorías de recursos y la de capacidades dinámicas.
2003	Lippman & Rumelt	Inicia discusión sobre los micro-fundamentos del enfoque basado en los recursos introduciendo una perspectiva de pagos.
2003	Ireland, Hitt, & Sirmon	Introdujeron el emprendimiento estratégico a partir del reconocimiento de los recursos requeridos y de la identificación y explotación de oportunidades de crecimiento con el objetivo de crear y mantener la ventaja competitiva.
2005	Gavetti	Construyó la teoría de micro fundamentos de la dinámica de capacidades enfatizando en el rol de la jerarquización.
2005	Foss & Foss	Construyó puentes conceptuales entre la teoría basada en los recursos y la teoría de derechos de propiedad.
2007	Teece	Especificó la naturaleza de los micro fundamentos de las capacidades dinámicas para sostener la superioridad de la compañía en una economía abierta, con cambios acelerados de innovación, las invenciones globales, innovación y la capacidad de manufactura.
2007	Sirmon, Hitt, & Ireland	Construyó la teoría de “the black box” donde habla de los recursos y la rentabilidad.
2007	Armstrong & Shimizu	Repasa y critica los métodos de investigación utilizados en la base de recursos.

2008	Crook, Ketchen, Combs, & Todd	Usa el meta-análisis para explicar una porción significativa de la varianza con evidencias del desempeño de la empresa.
2010	Kraaijenbrink, Spender, & Groen	Considerados los grandes críticos de la teoría basada en los recursos.

FUENTE: Elaboración propia a partir de Barney et al. 2011.

Cabe destacar que esta última etapa de madurez se ve caracterizada por los trabajos y aplicaciones empíricas y de esta manera sus grandes esfuerzos contribuyen al desarrollo de la investigación en temas referentes a emprendimiento, recursos humanos, teoría de agencia, derechos de propiedad y micro fundamentos entre otros. Empieza a conocerse como teoría de recursos y capacidades en lugar de enfoque basado en los recursos y recibe diversas críticas.

2.3.2 Recursos y capacidades

Actualmente esta teoría ha ganado relevancia y ha generado desarrollo en el área de la estrategia empresarial, dando un giro al estudio general del análisis de la estrategia donde se concentra en aspectos externos iniciados por Porter (1982) con su modelo de fuerzas de competencia (Castillo & Portela, 1998).

Analizando los conceptos de esta teoría por separado podemos identificar que los recursos son un factor estático y las capacidades son un factor dinámico que en conjunto las dos tienen la capacidad de generar ventajas competitivas.

Las capacidades se generan a largo del tiempo mediante los recursos de las empresas (Venture, 1994).

Los recursos y capacidades son un conjunto de elementos tangibles e intangibles que le permite a los emprendedores tomar decisiones y acciones estratégicas para las empresas y toda organización está conformada por una colección de recursos y capacidades, por lo tanto será necesario definir claramente estos dos conceptos.

Los recursos y las capacidades son un conjunto de variables o factores con los que cuenta toda empresa a través de los cuales puede generar una estrategia competitiva (Navas & Guerras, 1998).

Recursos

Según Barney (1991) los recursos de una organización son los activos con los que cuenta, el conjunto de procesos organizacionales, los atributos y los conocimientos a través de los cuales una empresa puede tomar decisiones estratégicas que le permitan desempeñarse de la mejor manera posible en un entorno o mercado determinado.

Continuando con la definición de Barney (1991) los recursos pueden ser analizados desde el punto de vista de recursos físicos, recursos de capital organizativo y por último recursos humanos, los cuales se definen a continuación:

Tabla 20: Definición de Recursos.	
Recurso	Definición
Recursos Físicos	Se refieren a la infraestructura de la empresa, tomando en cuenta: la ubicación de la empresa, el acceso que puede tener para obtener las materias primas, el espacio físico de la producción (planta), todo el equipo con el que cuenta la organización y por último la tecnología física de la empresa.
Recursos de capital organizativo	Se refiere a los procesos administrativos de la empresa como lo son: la planeación, la forma en la que desempeñan el control administrativo, la coordinación de todos los elementos de la organización y por último la documentación administrativa que maja la empresa.
Recursos Humanos	Son todos los elementos internos de los colaboradores de la organización como lo son: la inteligencia, las experiencias, las capacitaciones, la toma de decisiones individual y las relaciones interpersonales.

FUENTE: Elaboración propia a partir de Barney (1991).

Todo recurso tiene la oportunidad de ofrecer a las empresas una fuerza o una debilidad. Existen distintos autores que hacen aportaciones al concepto de recursos con diferentes definiciones.

Para Grant (1991) los recursos se dividen categorías a través de las cuales se pueden describir.

- Recursos Físicos
- Recursos Financieros
- Reputación
- Recursos humanos
- Recursos organizacionales
- Recursos tecnológicos

También se podrían definir como todos aquellos activos de la organización que son inimitables como pueden ser las experiencias y conocimientos y las rutinas de producción especializadas (Treece & Pisano, 1997).

Los recursos son todos aquellos elementos tanto tangibles como intangibles de la empresa como lo son los recursos físicos, tecnológicos, organizacionales y humanos que en determinado momento pueden ser considerados fortalezas o debilidades de la empresa (Benavides, Escribá, & Roig, 2002) o son también el conjunto de elementos con los que cuenta una organización para el desarrollo de su estrategia competitiva (Navas & Guerras, 1998).

En esta tesis podemos identificar al emprendedor como un recurso que logra identificar oportunidades y desarrolla conceptos de negocio que logra materializar buscando la autosuficiencia a través de sus conocimientos experiencias y actitudes.

El valor de los recursos parte del aprovechamiento que la empresa le da a éstos, por lo tanto los recursos deben ser durables y difíciles de imitar (Barney, 1991), lo cual representa fortalezas dentro de las organizaciones.

Capacidades

El concepto de capacidad nos sirve para identificar la relación de los objetivos y metas de la empresa y a partir de éstos el manejo que la empresa le da a sus recursos (Fong, 2005).

Son todas aquellas rutinas a través de las cuales se fusionan los recursos de la empresa y es posible coordinarlos junto con las habilidades del personal ya sean los grupos o individuos. También se pueden visualizar como todas aquellas habilidades que reúnen a un conjunto de recursos para cumplir los objetivos organizacionales (Grant, 1991).

Por último, Amit y Schoemaker (1993) desarrollan el concepto de capacidades como esas habilidades que nos permiten hacer uso de los recursos tanto organizarlos como coordinarlos a partir de los procesos organizacionales de la empresa con el fin de alcanzar los objetivos.

Son procesos específicos de cada organización basados en la información que se va desarrollando a lo largo del ciclo de vida de la empresa a partir de la relación con los recursos de la organización llevándonos al análisis de la gestión del conocimiento o todos aquellos procesos de aprendizaje transformados en rutinas de organización que permiten la correcta gestión de las actividades necesarias para el funcionamiento de la empresa (Amit & Shoemaker, 1993).

Penrose (1959) hace referencia a que las empresas que utilizan tanto los recursos como las capacidades de forma óptima incrementan la probabilidad de alcanzar los objetivos planteados al iniciar el negocio y es por esto que Teece y Pisano (1997) buscaron implementar el concepto que denominaron como capacidades dinámicas, en el cual no se basa únicamente en la identificación de los recursos propios, trata de analizar el cómo deben ser desarrollados en conjunto los recursos y las competencias explotándolos de acuerdo a los cambios del ambiente, dándole a la teoría de recursos y capacidades la oportunidad de analizar el ambiente externo de la empresa.

2.3.3 La Teoría de recursos y capacidades y los emprendimientos

La Teoría de recursos y capacidades enfatiza que toda empresa desarrolla recursos únicos, a través de los cuales logra el cumplimiento de sus metas, pero el desarrollo de estos recursos no se da de igual manera en todas las empresas. Es por esto que se da la heterogeneidad como recurso por medio de la cual entendemos que los recursos y capacidades de todas las empresas son diferentes (Barney, 1991).

Por otro lado, Wernerfelt (1984) menciona que los activos y capacidades de todas las organizaciones son un elemento básico para el funcionamiento de las empresas. Los activos son un factor básico en el emprendimiento, ya que a partir de éstos un emprendedor es capaz de identificar y aprovechar oportunidades.

Los recursos no son valiosos por sí solos, la forma de cómo utilizarlos es lo que les da el valor, en los emprendimientos los recursos son la liga intermedia debido a que el cumplimiento de los objetivos depende de la utilización de éstos a través del emprendedor (Elizundia, 2011).

El logro de los objetivos de las nuevas empresas o emprendimientos parte de las características de los emprendedores de acuerdo con Penrose (1959), los administradores son un elemento fundamental en el que recae la responsabilidad de las organizaciones.

La planeación es un elemento importante dentro de las nuevas organizaciones permitiendo aprovechar las oportunidades del entorno, identificando fortalezas y suprimiendo las debilidades por lo cual el emprendedor debe ser capaz de reconocer sus recursos y capacidades de la manera que le permitan plantear objetivos medibles y alcanzables.

La correcta utilización de los recursos le permitirá a las empresas alcanzar sus metas y objetivos, para Grant (1996) la labor de los administradores es crucial partiendo de los recursos

como la base de las organizaciones y las capacidades como un impulsor del desempeño organizacional.

Los emprendedores juegan un papel muy importante en el éxito o fracaso de las organizaciones, dentro de la teoría de recursos y capacidades los visualizamos como un recurso fundamental, desempeñando el rol de administradores a través de la gestión de todos los elementos tanto recursos como capacidades de las nuevas empresas y gran parte del éxito del emprendimiento dependerá de la toma de decisiones de los emprendedores a través de la correcta formulación de objetivos empresariales.

El problema que tenemos en México con los nuevos negocios es que los elementos externos registran tasas de cambio altamente aceleradas y las nuevas empresas no logran adaptarse con la misma velocidad, el ambiente actual representa inestabilidad y cambios continuos (Elizundia, 2011).

Los cambios pueden representar oportunidades o amenazas y es donde los emprendedores deben ser capaces de aprovechar esas oportunidades y materializarlas con organizaciones que logren responder a los cambios dinámicos que se viven en la actualidad a través de las capacidades emprendedoras.

En México el fracaso de los emprendimientos es un factor de riesgo que registra tasas elevadas mientras que el desarrollo positivo es cada vez menos común.

Uno de los principales problemas al que nos enfrentamos cuando hablamos de emprendimiento es que sus antecedentes no provienen de una teoría únicamente, surge de distintas aportaciones, conceptos y definiciones de otras teorías y entre las distintas teorías se trata de explicar el desenvolvimiento de los emprendimientos (Elizundia, 2011).

Un aspecto importante de la relación entre el emprendimiento y la teoría de recursos y capacidades es que el emprendedor a través de su gestión y toma de decisiones es uno de los recursos más valiosos de la nueva empresa, debido a que de él depende el establecimiento de los objetivos del nuevo negocio y por ende el cumplimiento de los mismos a través de los recursos y de la colección de estos recursos denominada como capacidades

Teoría de la contingencia, Teoría de la Firma y la teoría de la administración estratégica.

Existen distintas teorías a través de las cuales se pretende explicar el desarrollo y desenvolvimiento de los nuevos negocios y por lo tanto de los emprendedores, con lo cual cabe mencionar algunas de estas teorías que nos permiten entender de mejor manera el fenómeno del emprendimiento y a los emprendedores. Entre las teorías que aportan más al enfoque de esta investigación se encuentran la teoría de la contingencia, la teoría de la firma y la teoría de la administración neoclásica con el enfoque de administración por objetivos, todas estas sin dejar a un lado la teoría de recursos y capacidades de la cual ya se ha hecho mención por ser la teoría base de esta investigación.

a) Teoría de la contingencia.

La teoría de la contingencia hace énfasis en los aspectos situacionales que enfrentan las empresas o los emprendimientos, tomando en cuenta que existen elementos externos o factores incontrolables que afectan a la administración de las empresas de nueva creación.

A través de este enfoque podemos inferir que todas las situaciones que se le presentan a las organizaciones son distintas, por lo tanto, una solución a un problema no se puede realizar de forma genérica para cualquier empresa o emprendimiento, debido a que en este enfoque todo es

relativo, por lo tanto, toda acción que deba tomar la organización dependerá de las circunstancias que se vivan en un momento y lugar determinado.

A través de la teoría de la contingencia se busca entender que existe una relación directa entre los elementos externos o los factores del ambiente y la toma de decisiones que le permitirá a la empresa el logro de los objetivos organizacionales.

Esta teoría también se puede visualizar a partir de sus variables independientes tomadas en cuenta como el ambiente y las variables dependientes que sería el conjunto de elementos administrativos que rodea a la empresa para las cuales no existe una relación directa de causa y efecto por que no depende del ambiente externo para que se desarrollen las técnicas administrativas, es por esto que en realidad lo que existe entre las variables es una relación funcional que se refiere a que una situación del ambiente nos llevará a tomar determinada acción administrativa con la finalidad de perseguir los objetivos organizacionales de la empresa.

b) Teoría de la firma.

La teoría de la firma busca dar explicación a los elementos de rentabilidad de una empresa y del cómo una empresa a través de su toma de decisiones puede disminuir los costos, y como esa estrategia afecta de manera positiva a la producción.

La relación existente entre la producción y los costos de la empresa nos lleva a entender la relación de oferta-mercado a través de la cual las organizaciones pueden enfrentar problemáticas.

Los objetivos que normalmente se plantean las organizaciones a partir de esta teoría son los siguientes:

- La satisfacción de los clientes, ya sean empresas o consumidores.
- Perdurar en el tiempo.
- Incrementar ventas.

- Incrementar la producción.
- Maximización de la rentabilidad.
- Disminución de costos para los distintos niveles de producción.
- Responsabilidad social.

c) Teoría Neoclásica (Enfoque de administración por objetivos)

La administración por objetivos aparece en la década de los 50 con Peter F. Drucker a partir de su libro de administración por objetivos.

Es también conocida como administración por resultados y parte de la teoría neoclásica y cambio el enfoque que se basaba en los procesos de la organización a un enfoque de objetivos para alcanzar los resultados esperados por la empresa pasando del ¿Cómo? al ¿Por qué? o ¿Para qué? debo administrar, partiendo de la creación de los objetivos organizacionales a partir de los recursos de la empresa para efficientar las actividades y obtener los resultados esperados por toda organización. Este cambio en el enfoque administrativo llegó a revolucionar por completo a la administración, esto debido a que antes de este enfoque las organizaciones concentraban todos sus esfuerzos en trabajo o producción más que en los resultados.

Algunos de los principales objetivos que se plantean las empresas a partir de esta teoría son:

- Equilibrar los objetivos.
- Descentralizar la toma de decisiones.
- Aumentar la participación en el mercado.

A continuación, se muestra una tabla en la cual se pueden apreciar de forma más clara las diferencias entre las distintas teorías o los distintos puntos de vista a través de los cuales se pretende explicar el fenómeno empresarial, recordando que la teoría base para el desarrollo de esta investigación es la teoría de recursos y capacidades de las empresas o emprendimientos.

Tabla 21: Teorías administrativas.

	Teoría Recursos y capacidades	Teoría de la contingencia	Teoría neoclásica (Enfoque de administración por objetivos)
Autores	Wernerfelt,(1984) Barney (1991) Penrose (1959)	Lawrence y Lorsch (1991)	Peter F. Drucker (1954)
Enfoque	Interno	Interno y externo	Interno
Definición	Busca el crecimiento acumulando y explotando los recursos y capacidades	No existe una manera única para organizarse.	Busca crear objetivos comunes, se definen las áreas de responsabilidad de cada uno (administradores y subordinados) en términos de resultados esperados.
Énfasis	Desempeño organizacional	Ambiente externo de la empresa	Desempeño organizacional
Objetivo	Explicar el desempeño de las organizaciones a partir de los recursos y capacidades.	La empresa se organiza para adaptarse al ambiente y la tecnología.	A partir de los objetivos organizacionales y de la Planeación Estratégica, se establecen los objetivos departamentales
Ventaja	Toda organización cuenta con un conjunto de recursos y capacidades a través de los cuales se puede lograr un desempeño positivo de la organización.	Una organización se puede adaptar a cualquier tipo de ambiente y se refleja como un ente flexible al entorno.	Define claramente la estructura organizacional y mide constantemente el desempeño de la organización.
Desventaja	Es difícil identificar cuáles son recursos valiosos.	La organización depende del ambiente en el que se desenvuelven. El papel del líder es fundamental.	Es común que algunos de los procesos desarrollados a través de los objetivos no funcionen bien y comienzan a ocurrir problemas con la APO.

Fuente: Elaboración propia.

2.4 Variables de investigación.

Factores personales

Las capacidades y habilidades adquiridas por los emprendedores a lo largo de su vida representan un factor importante que puede determinar el éxito o el fracaso de los emprendimientos en nuestro país.

Cuando se habla de la personalidad de un emprendedor mexicano se refleja una persona en busca de nuevas experiencias, aunque por lo general no son personas cuidadosas en cuestión de elementos cuantitativos del emprendimiento como lo son los controles de ingresos y egresos y es por esto que se recomienda contar con el apoyo de personas especializadas en los elementos incontrolables para el emprendedor (Matuoka, Artes, Giovanetti, Hashimoto, & Bedê, 2010).

Dentro de la literatura en cuestión de emprendimiento se han realizado distintos estudios entorno a la personalidad del emprendedor y en específico del miedo que se genera en los emprendedores y en ocasiones impide tomar la decisión de iniciar o desarrollar una empresa de nueva creación, y este miedo se ha abordado desde dos enfoques, la perspectiva económica y la psicológica, observando que la disminución del miedo aumenta en gran medida el porcentaje de apertura de nuevos negocios o emprendimientos (Cacciotti, Hayton, Mitchell, & Giazitzoglu, 2016).

Cuando se analiza el miedo de los emprendedores desde la perspectiva económica, podemos observar que los riesgos económicos se perciben de forma negativa en el emprendimiento y con esto se disminuyen las posibilidades de emprender como un estilo de vida, por otra parte la perspectiva psicológica se refiere al miedo socio cultural que existe dentro de la población respecto a cómo es percibido el logro de los objetivos o el fracaso dentro de la sociedad (Cacciotti, Hayton, Mitchell, & Giazitzoglu, 2016).

De acuerdo con el reporte global de emprendedores 2015, realizado por Amway México el 87% de los mexicanos identifica el miedo como uno de los más grandes obstáculos para emprender, tomando en cuenta como los principales factores de miedo la economía, desempleo y la decepción personal (Tolama, 2016), por lo cual Enrique Jacob Rocha presidente del Instituto Nacional del Emprendedor (Inadem) menciona que es de suma importancia obtener un aprendizaje del fracaso de cualquier emprendimiento, ya sea personal o de otros y por otra parte la tolerancia al fracaso como sociedad.

El factor humano de un emprendedor se forma a través de la inversión personal que realiza para la mejora o adquisición de habilidades y capacidades productivas generando un constante desarrollo de conocimiento y experiencias adquiridas a lo largo de su vida. Es importante que un emprendedor cuente con la capacitación necesaria para el dominio de las características del negocio y de los elementos técnicos y comerciales para poder realizar de la mejor manera todas sus actividades (Matuoka, Artes, Giovanetti, Hashimoto, & Bedê, 2010).

Dentro de la literatura se pueden encontrar referencias importantes acerca de las prácticas gerenciales como factor personal de cada uno de los emprendedores y su impacto en el desempeño organizacional de los negocios, logrando la supervivencia y crecimiento de las pequeñas y medianas empresas (Matuoka, Artes, Giovanetti, Hashimoto, & Bedê, 2010).

Las decisiones en torno a todo lo relacionado con el negocio y sobre qué recursos son importantes recaen en los emprendedores y estas dependen de la visión, experiencias, conocimientos y el ambiente donde se va a desarrollar el emprendimiento, con lo cual podemos visualizar a los emprendedores como un elemento intangible que determinará el futuro del emprendimiento (Elizundia, 2011), aunque varias empresas comiencen con recursos similares, no todas tendrán el mismo desempeño (Penrose 1959).

La mezcla de los factores personales como elementos intangibles de un emprendedor y la correcta elección de los recursos a utilizar dentro del negocio son el factor diferenciador que lleva a los emprendimientos al éxito o fracaso, entendiendo que no solo existe una mezcla correcta de estos elementos que determine un desempeño positivo de los emprendimientos (Elizundia, 2011).

En ocasiones los emprendedores esperan tener éxito con una buena idea y la personalidad los lleva a tener fe ciega sin analizar otros aspectos importantes del emprendimiento, llevándolos a entender que los productos y servicios no se venden solos y para esto se requieren de las habilidades personales que les permitan la creación de una estrategia con la que pueden obtener un desempeño positivo para los emprendimientos (BBVA, 2016).

Los riesgos son un elemento importante de acuerdo con algunos autores, tomando en cuenta que se deriva de la acción de emprender, y algunos de ellos definen a los emprendedores como personas que cuentan con la habilidad de tomar riesgos y de esta forma calcula los beneficios de acuerdo con los riesgos que sus acciones desenvuelven y como consecuencia de esto los emprendedores asumen sus ganancias o pérdidas (Rodríguez, 2011).

Las relaciones y redes de trabajo son importantes para que el emprendedor tenga valor en los diferentes procesos de creación, las organizaciones están integradas en diferentes tipos de relaciones dependientes, independientes o interdependientes, integrando la importancia de las relaciones individuales evolucionando a ritmos diferentes centradas en la diversidad y flujo de contenidos en la relación para cada persona, el intercambio aumenta el valor de la relación entre el emprendedor y el socio hasta un punto en el cual es sencillo obtener recursos a través de otras relaciones (Bliemel, McCarthy, & Maine, 2016).

Iniciar un negocio es un proceso exigente que crea cambios en la vida de los empresarios tanto familiar como empresarial, el emprendedor debe adaptarse al cambio y comprender la dinámica de utilizar los recursos para obtener resultados positivos (Yang & Danes, 2015).

El emprendimiento normalmente se asocia con el riesgo en donde la sabiduría convencional afirma que el emprendedor requiere tomar decisiones de riesgos en entornos inciertos a diferencia de los que no quieren tomar riesgos tienen menos probabilidades de convertirse en empresarios sin embargo algunas personas tienen una actitud más positiva, comenzando nuevas empresas (Fourati & Affes, 2014).

Para los emprendedores las oportunidades surgen de manera distintas, algunas se reconocen fácil a partir de parámetros y resultados conocidos otras oportunidades son descubiertas mediante el compromiso factores desconocidos pero conocibles, otras son conocidas durante el proceso creativo a través del pensamiento y comportamiento (Neill, Metcalf, & York, 2015).

La creatividad y la capacidad de innovación que manejen los emprendedores en la investigación de las redes sociales obtienen mejores recompensas y ayudan a la toma de decisiones independientemente si los resultados sean benéficos o no (Aarstad, 2014).

Dentro de los factores personales de cada emprendedor podemos encontrar distintas características que los pueden diferenciar o en su caso los puede homologar de tal forma que podemos generalizar algunas de ellas.

Personalidad

Se refiere al conjunto de características y cualidades inherentes a una persona brindándole un factor de diferenciación, con modelos mentales específicos a través de los cuales puede tomar acción distinta ante una misma circunstancia.

Habilidades para vender

Se refiere a la capacidad de los emprendedores para transmitir o comunicar ideas, a partir del conjunto de características y cualidades que posee, logrando satisfacer las necesidades de sus clientes a través de la entrega de productos y servicios.

Liderazgo

Es el conjunto de habilidades que posee una persona a través de las cuales puede desempeñar tareas directivas o gerenciales, influyendo en el actuar de individuos o equipos de trabajo, permitiendo que se alcancen los objetivos y metas.

Tolerancia al riesgo

Se refiere a la capacidad que tiene un individuo para aguantar, soportar o aceptar situaciones o circunstancias, con la posibilidad de obtener resultados esperados o inesperados, generando en los individuos circunstancias de incertidumbre.

Habilidades para emprender

Son las capacidades y conocimientos con las que cuenta una persona o un individuo para la creación, el desarrollar y el inicio o la puesta en marcha de proyecto de negocio en un lugar determinado.

Manejo del tiempo

Se refiere a la capacidad que tienen las personas para la planeación, organización, dirección y control del tiempo con el objetivo de alcanzar todos los objetivos y metas que se determinen.

Habilidades sociales

Se refiere a todas aquellas capacidades que puede tener un individuo o persona para poder interactuar a través de distintas interrelaciones con otras personas o individuos que lo rodean.

Factores organizacionales

El emprendedor debe asumir una orientación organizacional como un factor significativo para ser funcional, crear procedimientos que faciliten el desempeño de actividades, los procesos preliminares tienen resultados importantes en las elecciones organizacionales del desempeño inicial y futuro, contando con políticas mediante las cuales se definen las normas, principios y modelos de actuar en los diferentes ámbitos para el desarrollo organizacional (Aidin & Hiroko, 2015).

Una de las raíces más habituales en cuestiones de fracaso está en los modelos organizacionales de los emprendedores debido a la suposición de los equipos de trabajo o elección de los diferentes niveles jerárquicos facilitando o entorpeciendo el desarrollo del emprendimiento (Valencia R. , 2016).

Un modelo de negocio para el emprendedor es el plan específico que ayuda a estructurar los recursos para crear una ventaja competitiva y posicionándose en el mercado, los modelos de negocio se desarrollan en función de los procesos y actividades que realizan los emprendedores para aprovechar todas las oportunidades (Najmaei, 2016).

La decisión que afronta el emprendedor es que no tiene una hipótesis clara si no que ha recabado fragmentos y nociones de diferentes teorías las cuáles son las principales razones de por qué algunas empresas fracasan y otras no. Las habilidades organizacionales del emprendedor están ligadas al desempeño de la empresa, que puedan manipular la organización de los recursos al encontrar diferentes formas de utilizar el conocimiento, siempre es diferente entre empresa y personas el juicio en cuanto a los recursos (Elizundia, 2011).

Entre la literatura se pueden encontrar referencias significativas acerca del plan empresarial estando un documento variable que se puede ir alterando con el lapso del tiempo, ya que las

empresas están en un medio de cambio constante por cuestiones impropias y desconocidas, el emprendedor debe renovar cada que se originen cambios específicos en el plan (Carretero, 2008).

Habitualmente se compran productos terminados que ya están listos para utilizar, gran parte del producto del emprendedor es la inversión que haga en el equipo de trabajo y son los que ayudan a predecir en el mercado tan cambiante que existe para los emprendedores y las empresas (Tovak, 2014).

Actividades innovadoras y efectivas que se centran estratégicamente en resolver un valor social sistemático y creando oportunidades para agregar valor social utilizando un rasgo organizacional mediante uso de formatos para maximizar el impacto social y hacer un cambio involucrándose con los valores sociales para lograr los resultados deseados (Robb & Gandhi, 2016).

El emprendimiento no es solo el proceso de fundar un nuevo negocio, es el proceso de creación de valor y apropiación en un entorno incierto impulsado por empresarios identificando una oportunidad para proveer los recursos y tener oportunidad de ejercer una competencia empresarial creando un valor sostenido y una ventaja asimétrica para las aspiraciones y recompensas empresariales (Mishra & Zachary, 2015).

Cuando se encuentran en una fase inicial los emprendedores en un capital de riesgo prefieren la especialización que, a la diversificación, la estrategia de especialización se dirige a pocas industrias beneficiándose de la gestión eficiente del conocimiento en un área de dominio mientras que la estrategia de diversificación se dirige a múltiples negocios en diversas empresas en una industria específica beneficiándose del valor de un conjunto de conocimientos diversos facilitando la identificación de soluciones innovadoras para problemas de riesgos único (Zhang, 2014).

Calidad y eficiencia

Se refiere a lograr productos y servicios apropiados de una manera satisfactoria, esto se forma con la optimización de los recursos siendo la vía la eficiencia y mejora constante de la calidad.

Innovación

Incorpora todos los cambios, novedad u originalidad implementada en la solución de problemas a través de productos y servicios.

Enfoque

Es la capacidad a través de la cual el emprendedor o empresa considera un determinado punto en cuestión, asunto o problema del cual se requiere una solución, concentrando la atención de un determinado problema.

Estrategia

Es el fundamento que sitúa el proceso o tácticas para lograr los objetivos propuestos en el cual se muestra como se pretende llegar mediante tres tipos de estrategias largo, mediano y corto plazo, formando una vía a seguir alcanzando las metas o propósitos.

Administración de conocimiento

Es la aplicación del conocimiento con el propósito de difundirlo y emplearlo, así como la experiencia existente para ser utilizada como recursos, innovación, producción y la competitividad disponible en la empresa.

Planeación

Es el desarrollo y resultado general considerando el alcance esperado, considerando factores internos y externos formando métodos razonados para cumplir con los objetivos.

Factor financiero

La literatura menciona que el segundo factor importante del emprendedor es la falta financiera, no estar atento al flujo de dinero y tener en consideración cuánto dinero se está dispuesto a arriesgar

sin considerar que muchas veces no se generara dinero rápidamente. Se menciona que puede haber opciones financieras de las cuales se puede tomar en consideración el contar con un trabajo y emprender y estar con un bajo riesgo o contar con ahorros (Dávila, Layrisse, Lozano F., Riojas, & Urbina, 2014).

Para el emprendedor uno de los mayores riesgos es no contar con planes alternos o tener estrategias en caso de que una vía se bloquee, acertando la manera de generar los ingresos sin llegar a quedarse sin capital y sin considerar que los riesgos ya no existen cuando ya está en camino el plan ya que existen cuestiones externas que afecten categóricamente el método financiero, al no tomar en cuenta cuanto tiempo se llevara en recupera el capital invertido o no contar con planes de financiamiento adecuados (Hirai, 2015).

En ocasiones los inversionistas no aportan capital al emprendedor por cuestiones de novatez o ya sea porque el riesgo es elevado para ellos y el plan para la devolución del capital y los intereses no son devueltos en las fechas previstas, mediante estos lapsos las entidades financieras conceden cantidades específicas obligando a un pago con intereses y con amortizaciones ya fijadas siendo necesario tomar en cuenta las tasas de intereses que existen en el período.

De acuerdo con diferentes autores el factor financiero es el fundamento en cuanto a la sustentabilidad y desarrollo estableciendo los recursos valederos en los diferentes planos y así elevar los beneficios (Carretero, 2008).

El emprendedor que maneja el dinero de otras personas tiene más probabilidad de elegir entre empresas de mayor riesgo y de ganar ya que se enfoca más en las oportunidades, minimizando las pérdidas financieras potenciales a diferencia de aquellos que arriesgan su propio dinero y se enfocan más en las pérdidas potenciales que en la oportunidad (Fourati & Affes, 2014).

Según los datos de una encuesta de 4928 pequeñas empresas fundadas en 2014 encontraron que el 45.6% del capital inicial de la empresa era capital del propietario, el estudio encuentra que las empresas dependen en gran medida de la financiación con el capital inyectado por los propietarios y con las ganancias retenidas (Peel, 2016).

El sistema financiero es útil para el emprendedor facilitando la toma de decisiones llevando un orden del registro de las operaciones buscando maneras de llegar a un aumento en el rendimiento al contar con objetivos claros, ya que gran parte la empresa es el reflejo de las finanzas y todos los días existen actividades que generan gastos para las empresas.

La información de entrada y salida de dinero es necesaria para tener un estado óptimo de las finanzas de la empresa permitiendo tener una proyección confiable teniendo en cuenta las actividades el rendimiento, liquidez y endeudamiento, al tener un manejo óptimo de las decisiones financieras e inversiones inteligentes para el crecimiento separando los gastos personales de los de la empresa.

El riesgo refleja en cuanto tiempo se estarán devolviendo las inversiones, recayendo el riesgo en el emprendedor dependiendo de las expectativas previstas y la experiencia o el conocimiento (Rodríguez, 2011).

En la literatura se menciona que al contar con un plan de negocios sensato genera confianza ante los inversionistas y así tener un capital suficiente para que el emprendedor se mantenga con holgura financiera y hacer crecer el capital, al estar con un buen timing con las condiciones externas financieras, esto aporta menor riesgo para el emprendedor e inversionistas y la remuneración del emprendedor puede ser mejorada en gran medida por los financiamientos de los proveedores, en la prorroga que pueden llegar a otorgar para los pagos (Deeb, 2014).

Administración del dinero

Es la facultad de la persona de tener una manera adecuada de manejar el flujo de dinero agregando valía al recurso económico agregando valor financiero y optimizar los recursos económicos sacando el mayor potencial, definiendo la realidad financiera, ahorrando, priorizando y tomando en cuenta la forma en la que se está gastando el dinero.

Exceso de gastos operativos

Son aquellos gastos que se hacen en las acciones no contempladas en el plan financiero respecto a los gastos administrativos, financieros y de operación del negocio.

Falta de recursos económicos

La falta de este recurso es ocasionada cuando no hay inversión o retorno de la misma siendo no rentables las actividades desempeñadas, llevando a la imposibilidad del emprendedor para afrontar problemas futuros.

Falta de crédito con proveedores

La prórroga que dan los proveedores para los pagos representa un tipo de financiación para las empresas, las situaciones del mercado gestionan la obtención de los financiamientos que puedan otorgar los proveedores.

Acceso a recurso

Se refiere a la posibilidad de los emprendedores para acceder a financiamientos por parte de inversionistas o instituciones dedicadas al apoyo financiero de los emprendedores.

Factores de mercado

El emprendedor puede tener éxito si entiende cómo funciona el mercado cuales son las metas a alcanzar y así saber en cuanto tiempo lograra que el negocio se mantenga, varios autores mencionan que la planeación es un factor para el fracaso de los emprendedores y al no entender el

mercado puede ser complicado de descifrar o predecir (Dávila, Layrisse, Lozano F., Riojas, & Urbina, 2014).

Muchos emprendedores abren un negocio al pensar que es una buena idea sin antes pensar en cómo se mueve el mercado relacionado con los datos del producto o servicio que ayuda a evaluar la demanda que se tendrá (Deeb, 2014).

Un factor que puede llegar a ocurrir es que este adelantado al mercado y que no allá una sincronización y que el mercado no esté listo para solucionar los problemas del momento y que sea pertinente que el emprendedor espere años para que su producto sea necesario, en caso de que se tenga el dinero para soportar los primeros años y esperar al mercado (Valencia R. , 2016).

El emprendedor debe tomar en consideración la demanda de su producto y definir el precio ya que este puede ser un elemento para el fracaso, muchas empresas gastan gran parte de su capital en estudio de mercado para calcular cual será la aceptación del producto mediante diferentes pruebas, encuestas y así reducir los riesgos a los que se está expuesto el emprendedor (Hirai, 2015).

En el estudio del mercado surge la decisión sobre el precio del producto siendo de suma importancia para el emprendedor ya que este afectara las finanzas y la cantidad de demanda que habrá en el mercado (Hirai, 2015).

Es necesario que el emprendedor defina lo que desea alcanzar con el producto y el posicionamiento en el mercado, tomando en cuenta los segmentos y tiempo satisfaciendo tanto los objetivos de la empresa como las necesidades del cliente. La empresa debe contar con la información de clientes potenciales explorando los diferentes mercados o posibilidades para llegar y atraer a un mayor segmento de clientes (Rodríguez, 2011).

Una estrategia de mercado agresiva y experta puede llegar a incrementar la sustentabilidad de la empresa tomando en cuenta la economía ya que puede influir en la demanda y la disminución del mercado (Elizundia, 2011).

Estudio de mercado

Acciones que se llevan a cabo para saber la respuesta del mercado ante la viabilidad del servicio o producto mediante la recolección de datos e información acerca los prospectos o clientes.

Consumidores

Tomar en cuenta las necesidades o sugerencias del cliente para la correcta toma de decisiones y así incrementar la productividad de la empresa.

Producto

La falla del producto puede afectar completamente a la empresa provocando la desconfianza, por una mala realización o dificultades en la estrategia por pérdida de interés del consumidor ocasionando el cierre de la empresa si no se soluciona el problema, en un inicio puede ser que el producto o servicio no satisfaga ninguna necesidad.

Estrategia de marketing

Se refiere al plan de mercadotecnia respecto a decisiones del producto, precio, distribución, promoción y forma de dar el servicio, para poder llegar a la satisfacción de ambos entre el consumidor y la empresa.

Ubicación

Es el espacio físico en donde se da la transacción entre empresa y consumidores. Es una de las decisiones estratégicas que determinan a los clientes que se tendrán, afectando el rendimiento y

productividad de la empresa, es necesario tomar en cuenta la geografía del lugar y la densidad poblacional.

Mercado meta

Es el grupo de consumidores al que se dirigen los esfuerzos de mercadotecnia por parte de la empresa.

Capital humano

El factor humano tiene un efecto importante, el cual proporciona un dominio de los diferentes nichos del negocio tanto en el aspecto técnico como económico para realizar las actividades de una mejor manera, tomando en consideración a cada integrante, es necesario focalizar la atención en la gestión y capacitación ya que de ellos depende si se obtienen los resultados anhelados o no (Matuoka, Artes, Giovanetti, Hashimoto, & Bedê, 2010).

El equipo de trabajo es un elemento importante para las empresas ya que este es el que genera armonía en el medio de trabajo y si el equipo no es el apropiado puede propiciar que desde el capital humano fracase la empresa por el hecho de que existan personas que no se lleven bien entorpeciendo los procesos (Tovak, 2014).

La motivación que se le dé al equipo de trabajo influye en gran medida en el desempeño siendo estos parte los cimientos de una empresa, al existir motivación se generara una lealtad del equipo dando seguridad de que no se está solo en la empresa existiendo un respaldo entre los empleados y emprendedores (Deeb, 2014).

La mejora de las relaciones entre los equipos de trabajo genera una base positiva para la empresa, proporciona una imagen más gustosa y completa del equipo de trabajo llevando a resultados positivos como en las habilidades para afrontar problemas o realizar múltiples tareas para mejorar el desempeño y rendimiento de la empresa (Nguyen & Sukanlaya, 2016).

Se ha mencionado que el equipo de trabajo puede ser un elemento impredecible y primordial para una empresa, combinar experiencia con otros factores agranda las posibilidades de prosperidad, pero también si existe una mala combinación puede generar que las distintas partes de la empresa quieran correr hacia un lado y el resto dirigirse en otra dirección y llevar al emprendimiento al fracaso.

El emprendedor debe saber sobrellevar las personalidades, discrepancias, controlar a los equipos estableciendo una cultura y dar a entender que todos van hacia una misma dirección motivando y reteniendo a los empleados valiosos generando un entorno adecuado en el desarrollo de los trabajos (Hirai, 2015).

Investigadores han llegado a la conclusión de que las empresas en un inicio dependen del capital humano del emprendedor para sobrevivir y prosperar, la dependencia de los recursos por parte de las empresas afecta los resultados si hay salida del emprendedor (Harkins & Forster-Holt, 2014).

La elección del personal para las diferentes áreas es importante considerando cómo deben de ser los perfiles de las personas consiguiendo que la empresa funcione adecuadamente, es preciso elegir el número de tareas que llevara a cabo cada integrante tomando en cuenta la autonomía que tendrán en el desarrollo de dichas actividades (Carretero, 2008).

Las habilidades, conocimiento y valores de las personas son las que contribuyen a la productividad de las empresas siendo comprendidas por la competencia entre los trabajadores formando hábitos de comportamiento, así como la capacitación que se les dé para desarrollar sus actividades siendo un componente fundamental en el crecimiento económico y evolución de la empresa.

Los emprendedores que estén dispuestos a asumir riesgos y actuar de manera proactiva e innovadora son identificados como aquéllos que explotan más las oportunidades que los que no, la proactividad se conceptualiza como emprendimiento corporativo en donde los estudios han encontrado una relación positiva entre la gestión de recursos humanos y el emprendimiento corporativo para el intercambio de conocimientos y mejora del desempeño empresarial (Mustafa, Lundmark, & Ramos, 2016).

Con la elección adecuada del personal se puede alcanzar la eficiencia y así llegar a las metas u objetivos deseados, al ser más concreto el perfil se cubrirán con mayor facilidad las necesidades, en ocasiones la actitud puede llegar a ser mejor que el conocimiento o habilidad valorando el costo beneficio.

Comúnmente las empresas confunden el significado entre adiestramiento y la capacitación: El adiestramiento es la introducción al empleado a la empresa contando con lo básico para desempeñar sus tareas y la capacitación es la especialización en su ocupación facilitando su desarrollo (Rodríguez, 2011).

Selección adecuada de personal

Proceso en el cual se elige a una persona ideal visualizando actitudes, aptitudes, experiencia, valores e ideas para realizar una o varias tareas si es conveniente para la empresa.

Capacitación

La formación de personal varía según el empleo y posición influyendo en el desempeño, la falta de capacitación genera problemas para cualquier empresa impactando de forma interna y externa.

Trabajo en equipo

Se refiere a la sinergia en el equipo de trabajo, mejorando el rendimiento y nivel óptimo con estimulación para realizar las tareas y así estimular el interés entre el personal.

Motivación

Un equipo desmotivado genera la disminución de la productividad no ejecutando sus funciones, sin importarles la empresa, sin iniciativa, transmitiendo la misma actitud, frustrándose con facilidad y planteando problemas sin apoyar a una solución.

Capacidades del personal

El personal aporta productividad y contribuye a las necesidades de la empresa generando soluciones a los problemas que se le presenten a la organización.

Administración del equipo

Es la planeación, organización, dirección y control de las decisiones referentes al recurso humano de la empresa.

Compensaciones

Proceso de planificación adecuada a través de estímulos adecuados para lograr alcanzar objetivos mediante la motivación la cual incrementa el compromiso, productividad y genera lealtad en los trabajadores.

Capítulo 3. Metodología

3.1 Diseño de la investigación.

Se desarrollará a través del método científico que se concibe como un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno y se puede manifestar de tres formas: cuantitativa, cualitativa y mixta (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

El enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías, por otra parte, el enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

De acuerdo con el periodo de tiempo una investigación puede ser transversal cuando en ésta se especifica un momento determinado, donde ese periodo marca el momento exacto donde se desenvuelve la investigación y es longitudinal cuando el periodo de tiempo se marca de tal manera que se puede dar seguimiento al fenómeno en estudio.

El método hipotético deductivo es el procedimiento que sigue el investigador para hacer de su actividad una práctica científica. El método hipotético deductivo tiene varios pasos esenciales: observación del fenómeno a estudiar, creación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno, deducción de consecuencias o proposiciones más elementales que la propia hipótesis, y verificación o comprobación de la verdad de los enunciados deducidos comparándolos con las experiencias (Echegoyen, 2016).

Tipo de estudio

Esta es una investigación cuantitativa, cualitativa en la cual se trabaja una metodología mixta donde se analizan datos tanto cualitativos como cuantitativos y es transversal ya que se especifica un tiempo determinado para el desarrollo del estudio. Es una investigación de tipo hipotético deductivo debido a que se observa un fenómeno de estudio, se crea una hipótesis para explicarlo y se busca verificarlo a partir de una comparación con las experiencias.

El desarrollo de esta investigación es exploratorio no experimental partiendo de que las variables independientes que se presentan en las organizaciones no pueden ser manipuladas. Es descriptiva-correlacional tomando en cuenta que a través de este estudio se busca describir la relación existente entre las distintas variables en un espacio de tiempo determinado.

En esta investigación se analizan los factores que afectan o influyen de manera directa o indirecta en el fracaso de los emprendimientos o empresas de nueva creación en Morelia, Mich.

Objeto de estudio

El objeto de estudio de ésta investigación son las empresas de nueva creación o los emprendimientos en los cuales el dueño o emprendedor cuenta con experiencia de fracaso y por otra parte emprendedores que cuenten con experiencia de éxito empresarial en Morelia, Mich., estudiando los principales factores fracaso que afectan a este tipo empresas.

Delimitación temporal y espacial de la investigación

La recolección de datos para esta investigación se lleva a cabo en un momento determinado por lo cual se denomina como transversal donde se busca analizar la interrelación e incidencia que tienen las variables independientes sobre nuestra variable dependiente en un momento específico. Se delimitó la incidencia de nuestras 5 variables en el fracaso de los emprendimientos en el momento determinado (Febrero-Junio de 2019). Esta investigación transversal tiene como delimitación espacial la ciudad de Morelia, Michoacán.

3.2 Descripción del objeto de estudio.

Tomando en cuenta el inicio de la humanidad y las necesidades apremiantes que tenía el ser humano con respecto a la obtención y organización de los recursos, se desarrolló una de las creaciones más importantes y complejas, actualmente denominada “empresa”, la cual tiene como objetivo principal, la organización de los recursos de tal manera que se genere un gran beneficio a la sociedad, tanto económicamente como en el sector productivo.

Las empresas surgieron para atender a las sociedades a través de la producción y venta de satisfactores a cambio de una compensación. Las personas son un factor fundamental de las empresas para el logro de los objetivos y armonizar los intereses de todas las personas involucradas alrededor de las organizaciones o empresas (Alfaro & González, 2011) .

La definición de la empresa ha cambiado a lo largo de la historia desde las antiguas fábricas con la producción en serie hasta lo que conocemos actualmente como empresas, organizaciones o unidades económicas.

De acuerdo con el artículo 16 de la ley federal del trabajo, la empresa es una “unidad económica de producción y distribución de bienes y servicios” y por otra parte el código fiscal de la federación la define como la persona física o moral que realice las actividades, ya sea directamente, a través de fideicomiso o por conducto de terceros como lo marca el artículo 16 donde enuncia las actividades empresariales tales como: Actividades comerciales, industriales, agrícolas, ganaderas de pesca y silvícolas , de las cuales destaca lo siguiente:

Tabla 22: Actividades empresariales.

Actividades	Definiciones
Comerciales	Son actividades en las que se da el intercambio de bienes y servicios, en estos se da la interacción entre compradores y vendedores.
Industriales	Actividades que se dedican a la extracción y a la transformación de materia prima en productos terminados o satisfactores.
Agrícolas	Actividades como la siembra, el cultivo, la cosecha y aquellos productos que no se hayan transformado.
Ganaderas	Son las que consisten en la cría y en la engorda de ganado, aves y animales, los cuales no hayan sufrido una transformación.
De pesca	Actividades referentes a la cría, cultivo y cuidado de todas las especies marinas tanto de agua dulce como de agua salada, así como la extracción de las mismas las cuales no hayan sido transformadas.
Silvícolas	Se refiere al cultivo de los bosques y a la cría, conservación, restauración y aprovechamiento de la vegetación de los mismos, sin que hayan sufrido una transformación.
Servicios	Son las que ofrecen bienes intangibles y pueden ser lucrativas o no lucrativas.

FUENTE: Elaboración propia a partir del código fiscal de la federación.

De acuerdo con diversos autores y a lo largo de la historia podemos encontrar distintas definiciones de empresa que nos permiten entender el concepto y darle el enfoque de acuerdo con nuestro tema de estudio, para lo cual se hace mención de distintas conceptualizaciones.

La empresa es una organización social que a través de diversos recursos logra alcanzar sus metas u objetivos (Chiavenato, 2007), se puede considerar como un organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacciones a su clientela.

Es una unidad económica que genera acciones y controla recursos para la realización de bienes de compra y venta o brinda servicios con fines mercantiles o no de acuerdo con el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN).

Según el diccionario de economía las empresas o entidades económicas (organizaciones) son una unidad que permite el control para tomar decisiones referentes a la producción de bienes y servicios. También hace referencia a que las entidades económicas se dividen en públicas o en privadas. Cuando hablamos de privadas es porque son propiedad de uno o varios empresarios o dueños y por otra parte cuando nos referimos a empresas públicas es porque el estado, país, región o municipio es el propietario.

Unidades tipo establecimiento

Según el SCIAN existe la categoría de establecimientos que se definen como unidades económicas con una sola ubicación de manera permanente que une esfuerzos a través de acciones para el control de recursos que permitan la producción de bienes y servicios, compra y venta de mercancías.

Unidades auxiliares

Son unidades económicas que realizan actividades de apoyo a establecimientos o empresas bajo la misma razón social en una ubicación física determinada en un lugar permanente y delimitado por construcción.

Clases de empresas

De acuerdo con la naturaleza de la empresa existen tres sectores en nuestro país, determinados por la actividad económica que desempeñan, los cuales se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 23: Sectores empresariales en México.

Sector	Empresas	Descripción
Primario	Agrícolas, ganaderas y pesqueras.	Identifican y ponen a disposición los recursos de la naturaleza para que se puedan utilizar.
Secundario	Mineras, industriales y de construcción.	Son denominadas también empresas transformadoras que se encargan de entradas de materia prima y salida de productos terminados.
Terciario	Empresas de comercio, manufactura y servicios.	Es el sector con mayor grado de diversificación debido a que en él se encuentran diversas actividades económicas de las empresas.

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos del SCIAN.

Tomando como referencia el tamaño de las empresas se dividen en: grandes, medianas, pequeñas y micros. Esta clasificación se da a partir de sus características, tales como la cantidad de recursos, número de empleados, el volumen de ventas, etc. A lo largo de esta investigación nos enfocaremos en esta última clasificación y las unidades de estudio serán aquellas que cuenten con el apoyo de 1 a 10 empleados.

Según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía en el periodo del 2014 en México, se registraron alrededor de 4 millones empresas entre micro, pequeñas y medianas, consideradas dentro de los rubros de manufacturas, comercio y servicios. En la tabla siguiente se muestra la estadística y distribución de acuerdo con los tamaños de las empresas u organismos económicos en México.

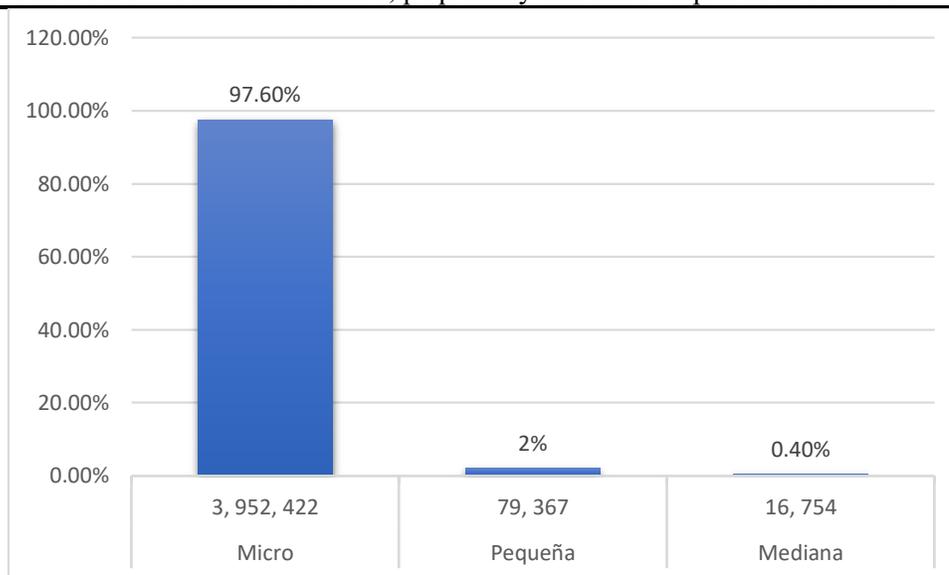
Tabla 24: Clasificación por tamaño de las empresas en México.

Tamaño	Empresas	
	Número de empresas	Participación
Micro	3, 952, 422	97.6 %
Pequeña	79, 367	2 %
Mediana	16, 754	0.4 %
Total	4, 048, 543	100

FUENTE: Elaboración propia a partir del INEGI (2016).

En la tabla anterior podemos identificar la cantidad de empresas que tenemos en México de acuerdo con la clasificación por tamaño de empresa refiriéndonos únicamente a las que se ven representadas como Micro empresas, pequeñas empresas y medianas empresas.

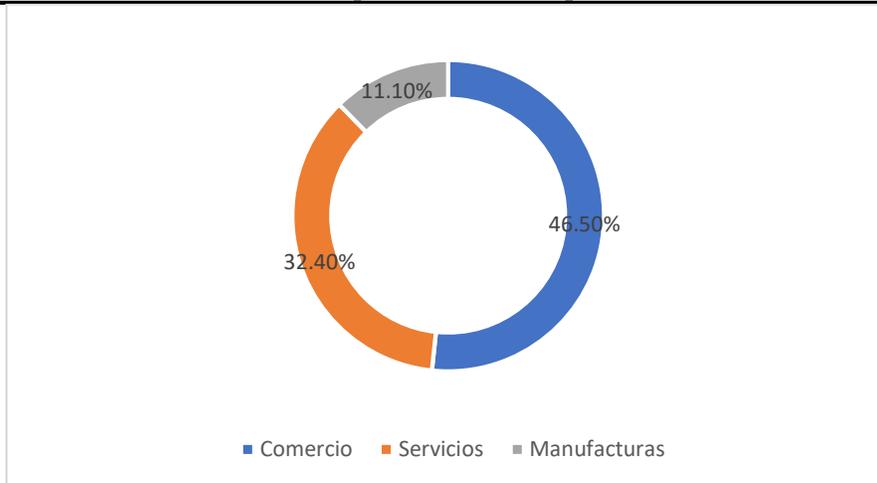
GRÁFICA 7: Cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas en México.



FUENTE: Elaboración propia a partir del INEGI (2016).

Realizando un análisis por actividad económica o por sector de acuerdo con las estadísticas del INEGI podemos identificar que el comercio aporta el 56.5 %, después del comercio el sector servicios registra el 32.4% del total de las empresas y por último las manufacturas representan un 11.1% del total de las unidades económicas de nuestro país, lo cual se aprecia en la gráfica siguiente.

GRÁFICA 8: Cantidad de empresas en México por actividad económica.



FUENTE: Elaboración propia a partir del INEGI (2016).

Clasificación de las empresas

Las empresas están clasificadas en micro empresa, pequeña empresa, mediana empresa y gran empresa, esto de acuerdo con su tamaño.

Para el criterio estadístico se define el tamaño de la empresa con diferentes indicadores cuantitativos como:

- Número de trabajadores
- Ingreso de la empresa

Para el criterio económico las PyMES son:

- Es independiente (No es parte de una gran empresa)
- Los encargados en la toma de decisiones son los dueños o uno de ellos.
- No cuentan con una estructura formal y la organización de la empresa es personalizada.

Las PyMES son aquellas que:

- Cuentan con menos de 250 trabajadores.

- Que el 25% o más acciones de la empresa no sean propiedad de otra empresa y que las ventas del negocio no sean mayores a 40 millones o que el balance general no sea mayor a 27 millones.
- Cuando hablamos de pequeña empresa nos referimos a empresas que:
- Cuenten con una plantilla de trabajadores menor a 50 trabajadores.
- Que el 25% o más acciones de la empresa no sean propiedad de otra empresa y que las ventas del negocio no sean mayores a 7 millones o que el balance general no sea mayor a 5 millones.

Existen otros criterios e indicadores que permiten la segmentación de empresas de acuerdo con su tamaño, dependiendo de tres factores los insumos y recursos, estructura organizacional y factores de mercado, las cuales se identifican a continuación.

Tabla 25: Indicadores para la segmentación de empresas por tamaño.	
Factores	Detallado
Insumos y recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Número de personas ocupadas. • Personal ocupado. • Empleo de personal asalariado y no asalariado.
Estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Personas que tienen a su cargo las direcciones y administrativos. • Grado de especialización de actividades. • Relación del dueño con grupos de empleados, clientes y proveedores.
Factores de mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de ventas. • Precio. • Producción por trabajador. • Ventaja competitiva. • Valor agregado por trabajador.

FUENTE: Elaboración propia a partir de Chauca 2003.

De acuerdo con la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) la segmentación por tamaño de empresa tiene como principal característica el número de empleados que laboran en ellas de acuerdo con la siguiente información:

- Micro: Para industria, servicio y comercio se maneja de 1 a 10 personas.
- Pequeña: Para Industria y servicio es de 11 a 50 personas y en comercio de 11 a 30.
- Mediana: Para industria de 51 a 250 personas, comercio de 31 a 100 y servicios de 51 a 100.
- Grande: Para industria de 251 en adelante, comercio de 101 en adelante y servicios de 101 en adelante.

Comercio al por menor.

El sector de comercio al por menor se refiere a las unidades económicas que se dedican a la compra y venta de bienes de consumo final y también a empresas que realizan solo una parte del proceso.

Las empresas dedicadas al comercio al por menor se identifican como agencias, tiendas, supermercados o hacen referencia a los productos que comercializan como boneterías, licorerías, papelerías, ferreterías, etc.

El sector de comercia al por menor también comprende a las empresas que se dedican a la venta de vehículos automotores y refacciones, muebles para el hogar, gasolineras, instrumentos musicales y mercerías sin importar la forma de realizar la actividad.

Características:

- Atraer consumidores por el diseño del negocio y por la ubicación.
- Cuentan con gran variedad para facilitar la toma de decisión de los clientes.

- Desarrollan programas de publicidad que les permite comunicar a sus consumidores los beneficios de sus productos.

A través de la siguiente tabla podemos identificar las ramas de este sector económico con su categoría definida a través del SCIAN.

Tabla 26: Ramas de comercio al por menor en México.

Categoría SCIAN	Descripción
46	COMERCIO AL POR MENOR
461	CME de abarrotes, alimentos, bebidas, hielo y tabaco 4611 CME al por menor de alimentos
4612	CME de bebidas y tabaco
462	CME en tiendas autoservicio y departamentales 4621 CME en tiendas de autoservicio 4622 CME en tiendas departamentales
463	CME productos textiles, bisutería, accesorios de vestir y calzado 4631 CME de productos textiles, excepto ropa 4632 CME de ropa y accesorios de vestir 4633 CME de calzado
464	CME de artículos para el cuidado de la salud 4641 CME de artículos para el cuidado de la salud
465	CME artículos de papelería, para el esparcimiento y otros artículos de uso personal 4651 CME de artículos de perfumería y joyería 4652 CME de artículos para el esparcimiento 4653 CME de artículos de papelería, libros y periódicos 4659 CME de mascotas, regalos, arts. religiosos, artesanías, arts. en tiendas importadoras y otros arts. de uso personal
466	CME de enseres domésticos., computo., arts. para la decoración de interiores y arts. usados 4661 CME de muebles para el hogar y otros enseres domésticos 4662 CME de computadoras, teléfonos y otros aparatos de comunicación 4663 CME de artículos para la decoración de interiores 4664 CME de artículos usados
467	CME artículos de ferretería, tlapalería y vidrios 4671 CME de artículos de ferretería, tlapalería y vidrios
468	CME vehículos de motor, refacciones, combustibles y lubricantes 4681 CME de automóviles y camionetas 4682 CME de partes y refacciones para automóviles, camionetas y camiones 4683 CME de motocicletas y otros vehículos de motor 4684 CME de combustibles, aceites y grasas lubricantes

469	CME exclusivamente a través de Internet, y catálogos impresos, televisión y similares
	4691 CME exclusivamente a través de Internet y catálogos impresos, televisión y similares

Fuente: Tomada de la encuesta anual de comercio 2016.

Por lo tanto, después de haber visto las distintas clasificaciones y las definiciones requeridas se determinan como objeto de estudio todas aquellas empresas o negocios pertenecientes al comercio al por menor que cuenten con un número o un grupo de empleados de entre 1 y 10 colaboradores.

3.3 Universo de estudio y tamaño de la muestra

Para seleccionar el tamaño de la muestra se identificaron dos grandes grupos, uno perteneciendo al segmento de fracaso y otro al de éxito, para lo cual se tomó el mismo parámetro que en las entrevistas a expertos, emprendimientos con más de cinco años de vida pertenecen al grupo de éxito y emprendedores con la experiencia previa de haber cerrado un negocio con menos de 5 años de vida pertenecen al grupo de fracaso, todo esto basado en las estadísticas de mortandad de empresas del Instituto Nacional de Estadística de Geografía e Informática (INEGI), donde se identifica que el 81% de las empresas desaparece a los 5 años de haber sido creada.

Para los dos grandes grupos se seleccionó a todos aquellos emprendedores de Morelia Michoacán, que forman parte del sector de comercio al por menor que tuvieran entre 1 y 10 empleados de acuerdo con las estadísticas del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE 2019) del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI 2016).

Para el segmento correspondiente al fracaso, se identificaron emprendedores que entraban en el grupo de negocios anteriormente descritos y de contar con experiencia previa de haber cerrado un negocio independientemente del giro y tamaño, ya que el factor que se requiere es la experiencia del emprendedor al cerrar un negocio brindándonos la posibilidad de identificar y entender los

motivos por los cuales fracasan los negocios, un elemento importante es que un solo emprendedor puede tener distintas experiencias por haber cerrado más de un negocio previamente y al mismo tiempo actualmente contar con un negocio de éxito.

Los datos se obtienen del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), donde el tamaño de la población es de 15,456 negocios que cumplen con el perfil requerido para el desarrollo de esta investigación.

Para el cálculo de la muestra se utilizó el muestreo aleatorio simple tomando como datos un nivel de confianza del 95% y un error del 5%, empleando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 pq N}{N e^2 + Z^2} \quad \text{Resultando un tamaño de muestra de } n = 375$$

Donde:

N= Tamaño de la población

n= Tamaño de la muestra

e= Error máximo

p= Individuos que cuentan con las características para el estudio.

q= Individuos que no cuentan con las características para el estudio.

Z= El nivel de confianza = 95%

Por último, se tomaron como base 329 encuestas que equivalen a un 83.78% de respuesta por parte de nuestro sujeto de estudio en Morelia, Michoacán. Por lo tanto es necesario realizar el ajuste de 5% a 5.2% de nuestro error máximo para que con el mismo nivel de confianza del 95% se adapte a las respuestas recibidas. A partir de esta muestra se realizó el análisis de los cuestionarios con los programas de EVIEWS, SPSS, y SMART PLS permitiéndonos obtener el análisis y resultados de esta investigación.

3.4 Instrumento de medición.

Para la elaboración del instrumento de investigación que en el caso de esta tesis es el cuestionario, el primer paso fue la elaboración del modelo de variables, a través del cual se identificaron las variables, dimensiones, indicadores y por último los ítems que permitían dar solución o respuesta a los factores identificados en esta investigación.

Una vez identificado claramente el modelo de variables se procedió al diseño del instrumento de investigación donde se desarrolló cada uno de los ítems y se planteó el objetivo que persigue cada una de las preguntas de tal manera que pueda identificarse completamente la congruencia desde el modelo de variables hasta los ítems a utilizar en el instrumento de investigación.

Después de haber desarrollado el instrumento completo se realizaron las pruebas necesarias para determinar la validez, consistencia y confiabilidad del mismo, para determinar si el instrumento sería el adecuado y a su vez realizar las modificaciones necesarias para poder tener un instrumento que pudiera medir realmente cada uno de los indicadores obtenidos en nuestro modelo de variables determinando así la fiabilidad del instrumento.

Para las pruebas del instrumento se llevaron a cabo dos pasos igualmente importantes, uno fue la validación por expertos, donde un grupo de expertos realizó el análisis correspondiente del instrumento de tal forma que pudieran determinar la fiabilidad y a su vez realizar las modificaciones necesarias y como segundo paso se realizó una prueba piloto a 20 candidatos que cumplieran con las características de nuestro sujeto de estudio con la finalidad de obtener algunos estadísticos básicos que permitieran determinar la fiabilidad del instrumento.

Se recurrió a la validación por expertos para conocer la probabilidad de error en el instrumento, y buscando realizar mejores conjeturas y contar con estimaciones razonablemente buenas.

A continuación, se detalla el procedimiento de la revisión por expertos.

1.- Se identificaron 6 expertos.

2.- Cada experto recibió la información por escrito acerca de los propósitos de la prueba y objetivos.

3.- Cada experto recibió un instrumento de validación, donde se mostraba la congruencia del ítem, la tendenciosidad, la claridad, el sesgo y las observaciones a realizar.

4.- Se revisó cada uno de los ítems a la par de cada uno de los expertos, donde ellos tenían la oportunidad de hacer recomendaciones verbales y a su vez al final de cada Ítem se determinaba la estructura de la pregunta y las respuestas que mejor se adaptaban al objetivo de cada uno de los casos.

5.- Una vez terminado el ejercicio se procedió a realizar las correcciones necesarias y terminar el instrumento de investigación para poder realizar la prueba piloto necesaria para las siguientes pruebas.

A través del apoyo de los expertos y de las correcciones sugeridas se logró realizar los ajustes necesarios en los siguientes factores con el objetivo de que el instrumento fuera válido.

- Se evitaron las instrucciones imprecisas.
- Ajuste de las oraciones muy difíciles.
- Se evitaron las preguntas innecesarias, tomando en cuenta las especificaciones necesarias.
- Se logró eliminar aquellos ítems que sugerían la respuesta.
- Se eliminó la ambigüedad de las preguntas, que pudieran generar confusión.
- Se determinó la cantidad de ítems necesarios para él logró del objetivo de la investigación.

- Se logró que los ítems fueran congruentes con el objetivo y las características a medir de cada uno de los indicadores del modelo de variables.

A continuación, se detalla el paso 2 referente a la prueba piloto del instrumento.

1. Adecuación del instrumento con las modificaciones obtenidas por el paso anterior.
2. Adecuación de formato completo del instrumento de medición.
3. Identificación de 20 sujetos de estudio para la aplicación del instrumento de investigación.
4. Aplicación del instrumento de investigación a los 20 sujetos de estudio.
5. Aplicación de pruebas de fiabilidad al instrumento.
6. Análisis de resultados de la prueba piloto.

El instrumento de medición de esta investigación se puede encontrar como el anexo 8, observando que se encuentran dos cuestionarios, uno con el enfoque de los emprendedores pertenecientes al concepto de fracaso y otro para el grupo perteneciente al éxito de los emprendimientos.

A continuación se muestran los resultados obtenidos de la prueba piloto y analizados con el software SPSS.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0.874	0.882	47

Como se puede apreciar en los resultados anteriores podemos identificar que el instrumento de medición diseñado para esta investigación es confiable, tomando en cuenta los parámetros para determinar la fiabilidad y teniendo como elemento principal el coeficiente del alfa de Cronbach debido a que se trata de respuestas policotómicas. Observando que se obtuvo un alfa de arriba de 0.87 se determina la fiabilidad del instrumento de acuerdo a las siguientes características.

Coeficiente Alfa > 0.9 es excelente

Coeficiente Alfa > 0.8 es bueno

Coeficiente Alfa > 0.7 es aceptable

Coeficiente Alfa > 0.6 es cuestionable

Coeficiente Alfa > 0.5 es pobre

Coeficiente Alfa < 0.5 es inaceptable

Por último el cuestionario fue dividido en 6 secciones: 1) Datos generales del emprendedor y del negocio, 2) Factores personales del emprendedor, tales como manejo del tiempo del emprendedor, los motivos para emprender, etc., 3) Los factores organizacionales como la planeación, la estrategia, etc., 4) Los factores financieros que impactan a los emprendimientos, 5) Los factores de mercado como el estudio de mercado, las estrategias de mercadotecnia, etc., y por último 6) Los factores de capital humano. El lenguaje utilizado en el instrumento de investigación fue el adecuado para que personas de distintos niveles educativos pudieran comprenderlo.

La recolección de datos se realizó con el apoyo del departamento de ciencias administrativas de la Universidad Internacional Jefferson y el instituto de la juventud Michoacana a través de la

casa del emprendedor de la ciudad de Morelia, Michoacán, aplicando el instrumento de medición durante el periodo de Febrero-Julio de 2019, empezando por la prueba piloto anteriormente descrita y continuando con el apoyo de las dos instituciones y las bases de datos desarrolladas por el INEGI a través del Directorio Estadístico de Unidades Económicas (DENUE).

3.5 Técnicas de análisis de datos

El análisis de los datos obtenidos por los cuestionarios se realizó a través de un estudio detallado utilizando ecuaciones estructurales con el software SMART PLS 3.

Ecuaciones Estructurales (SEM)

Los modelos de ecuaciones estructurales, en la literatura se les suele llamar modelos SEM abreviatura de Structural Equation Models.

La práctica de modelado de ecuaciones estructurales (SEM) es una fusión de diferentes técnicas multivalentes, para comprobaciones de mediciones causales, predictivas especialmente de análisis factoriales y múltiples análisis de regresión.

El modelado de ecuaciones estructurales obtiene una sucesión de relaciones de dependencia simultánea, es una familia de modelos estadísticos que investigan las múltiples interrelaciones predictivas de las variables.

Referido en una serie de ecuaciones distinguiéndose por representar relaciones de conceptos no vistas y dar cuenta de la medición, dando estimaciones de las diferentes interrelaciones de dependencias múltiples y definiendo los modelos llevando a cabo la explicación de los conjuntos de relaciones SEM puede considerarse como mezclas únicas entre estos dos tipos de técnicas, análisis factorial y análisis de regresión múltiple porque las ecuaciones estructurales se basan en ellas.

Las ecuaciones estructurales ofrecen una adecuada estimación para diferentes series de ecuaciones de regresión siendo menos restrictivas entre las construcciones de variables predictoras (independientes) y variables criterio (dependientes). (Hair, Black, Babin & Rolph, 2010).

En las gráficas SEM las variables centrales se conectan de tal modo que conformen a las hipótesis propuestas mediante círculos o elipses, con flechas de dichas variables. Las variables centrales se conocen por distintos nombres variables teóricas, variables inobservables, construcciones teóricas, variables latentes o únicamente conceptos; cada una de las variables latentes se conecta a uno o diversos rectángulos que otorgan las medidas de las variables latentes. La medida se describe como la manifestación de variables, variables observables, indicadores o únicamente medidas. Las variables manifiestas se conectan también por flechas a las variables latentes. (Bagozzi & Yi 2012).

La superioridad de este tipo de modelos es que posibilitan proponer las direcciones y tipos de nexos que se esperan encontrar entre las distintas variables incluidas en él, para transitar posteriormente con las estimaciones y parámetros que vienen expresos por las relaciones a nivel teórico expuestas. Dado esto se le puede llegar a denominar también como modelos confirmatorios, ya que la tendencia fundamental es “confirmar” por medio del análisis de la muestra, las relaciones mediante la teoría que se haya llegado a utilizar como referencia.

Una potencialidad importante de los sistemas de ecuaciones son que despliegan convenciones que llegan a permitir las representaciones gráficas, permitiendo hipotetizar objetivos casuales entre cada una de las variables denotando relaciones recíprocas siendo capaces de estimar los parámetros adecuados entre las variables, constando de dos partes esenciales el modelo de relaciones estructurales y modelo de medida.

En los modelos estructurales se llegan a diferenciar distintos tipos de variables dependiendo su medición y papel según sean estas.

La variable exógena afecta a diferentes variables o a una nada más y está sin recibir efecto de ninguna otra actuando como variables independientes, las variables endógenas son aquellas que reciben efecto de otras variables, estas variables necesitan ir concebidas de algún error de medición típicamente como abstracciones.

Las variables dependientes e independientes son observadas, donde los coeficientes de regresión pueden estar acompañadas por algún error, los cuales se corrigen con la inexactitud de fiabilidad de los indicadores.

Una variable observada o indicador son las variables que se miden por medio de los individuos a través de las preguntas de un cuestionario.

VARIABLES LATENTES SON AQUELLAS QUE ESTÁN LIBRES DE ERRORES DE MEDICIÓN Y ESTÁS NO SE PERCIBEN Y SE ANSIARÍAN MEDIR, UNA VARIABLE ERROR INCORPORA LOS ERRORES COLIGADOS A LA MEDICIÓN, ASÍ COMO LAS DIFERENTES VARIABLES QUE NO HAN SIDO CONTEMPLADAS EN EL MODELO AFECTANDO A ALGUNA VARIABLE VISTA, SIENDO ESTA UNA VARIABLE LATENTE POR NO SER DIRECTAMENTE OBSERVADAS.

Las variables de agrupación son aquellas que representan las diferentes subpoblaciones que se pueden comparar, siendo una subpoblación representada por cada código. (Ruiz, Pardo & San Martín 2010).

Fases

Al emplear SEM es necesario hacer un proceso en el cual se implican las especificaciones de los modelos internos y externos, la compilación de los datos, estimación del modelo y la evaluación de los resultados en el cual se pueden recalcar estos procesos (Bagozzi & Yi 2012).

1. Especificación del modelo, el cual se centra en la configuración de los modelos internos y externos.
2. Evaluación del modelo interno o modelo estructural el cual pauta las relaciones entre las construcciones evaluando la validez y confiabilidad de estos.
3. Evaluación del modelo externo o modelos de medición que se manejan para evaluar las relaciones entre los indicadores y sus debidas construcciones vinculados sin cambiar algún significado.
4. La re-especificación de modelo que permite establecer si el primer modelo obtenido es el óptimo siendo necesario buscar métodos para mejorar el mismo.
5. La interpretación de datos permite establecer el modelo adecuado y a la aceptación o rechazo de la hipótesis.

Capítulo 4. Análisis de resultados

Pruebas de Chi cuadrada

Para la prueba de las hipótesis específicas y la hipótesis general se llevó a cabo la prueba estadística de chi cuadrada.

A continuación, se muestran las hipótesis nulas y alternativas, tanto de la hipótesis general como de las específicas.

La hipótesis general es la siguiente:

Los factores personales, organizacionales, financieros, de mercado y de capital humano influyen en el fracaso de los emprendimientos en Morelia Michoacán.

Y la hipótesis nula:

H0: Los factores personales, organizacionales, financieros, de mercado y de capital humano no influyen en el fracaso de los emprendimientos en Morelia Michoacán.

Para la aceptación de la hipótesis alternativa o de la hipótesis nula se presenta la prueba de hipótesis a través de la prueba estadística Chi cuadrada.

Tabla 27: Prueba de chi cuadrada de las variables.

	F. Personales	F.Org.	F. Fin.	F. Mercado	F. CH
Chi-cuadrada	256.522	317.936	200.531	230.431	256.522
Sig.	0.011	.133	0.012	0.002	0.011

Fuente: Elaboración propia a partir del programa informático SPSS.

Como se puede observar el resultado anterior nos muestra que F. Org. tiene una significancia ligeramente mayor a 0.05, lo cual sugiere ajustes en la variable y más adelante en el desarrollo del modelo se describirá la determinación.

A continuación, se presentan las hipótesis específicas y sus respectivas hipótesis nulas.

H1: Los factores personales de los emprendedores influyen para el fracaso de los emprendimientos en Morelia Michoacán.

Y la hipótesis nula:

H0: Los factores personales de los emprendedores no influyen para el fracaso de los emprendimientos en Morelia Michoacán.

H2: Los factores organizacionales influyen en el fracaso de los emprendimientos en Morelia Michoacán.

Y la hipótesis nula:

H0: Los factores organizacionales no influyen en el fracaso de los emprendimientos en Morelia Michoacán.

H3: Los factores financieros influyen en el fracaso de los emprendimientos en Morelia Michoacán.

Y la hipótesis nula:

H0: Los factores financieros no influyen en el fracaso de los emprendimientos en Morelia Michoacán.

H4: Los factores de mercado influyen en el fracaso de los emprendimientos en Morelia Michoacán.

Y la hipótesis nula:

H0: Los factores de mercado no influyen en el fracaso de los emprendimientos en Morelia Michoacán.

H5: El capital humano influye en el fracaso de los emprendimientos en Morelia Michoacán.

Y la hipótesis nula:

H0: El capital humano no influyen en el fracaso de los emprendimientos en Morelia Michoacán.

Para la aceptación de las hipótesis nulas o alternativas de las hipótesis específicas de esta investigación se llevó a cabo al igual que en la hipótesis general la prueba estadística de chi-cuadrada y los resultados se muestran a continuación.

A continuación, se muestra el resultado de la prueba estadística Chi-cuadrada de la variable de factores personales.

Tabla 28: Prueba de Chi-cuadrada de la variable factores personales.

F. Personales	FP1	FP2	FP3	FP4	FP5	FP6	FP7
Chi-cuadrada	129.178	133.084	126.136	48.554	86.426	68.934	26.020
Sig.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Fuente: Elaboración propia a partir del programa informático SPSS.

Los resultados de la variable de factores personales muestran una significancia por debajo de 0.05 con lo cual se acepta la hipótesis alternativa y por lo tanto inciden en el fracaso de los emprendimientos de Morelia, Michoacán. La siguiente tabla nos muestra el resultado de la prueba de Chi-cuadrada de la variable de Factores organizacionales.

Tabla 29: Prueba de Chi-cuadrada de la variable factores organizacionales.

F. Organizacionales	FO1	FO2	FO3	FO4	FO5	FO6	FO7
Chi-cuadrada	100.295	75.413	79.865	59.995	93.392	94.241	93.664
Sig.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

F. Personales	FO8	FO9	FO10	FO11	FO12
Chi-cuadrada	85.710	78.605	83.747	45.238	58.778
Sig.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Fuente: Elaboración propia a partir del programa informático SPSS.

Los resultados de la prueba estadística Chi-cuadrada de la variable de factores organizacionales muestran una significancia menor a 0.05, por lo tanto, se acepta la hipótesis alternativa y se confirma que los factores organizacionales inciden en el fracaso de los emprendimientos de la ciudad de Morelia, Mich.

La hipótesis específica 3 referente a los factores financieros de los emprendimientos se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 30: Prueba de Chi-cuadrada de la variable factores financieros.

F. Financieros	FF1	FF2	FF3	FF4
Chi-cuadrada	65.874	10.430	1.930	35.066
Sig.	0.00	0.034	0.749	0.00

Fuente: Elaboración propia a partir del programa informático SPSS.

Como se puede observar el resultado anterior nos muestra que F3 tiene una significancia en gran medida mayor a 0.05, lo cual sugiere una eliminación de la dimensión y más adelante en el desarrollo del modelo se describirá la determinación.

La siguiente tabla nos muestra los resultados de la prueba estadística de Chi-cuadrada respecto a la variable de factores de mercado.

Tabla 31: Prueba de Chi-cuadrada de la variable factores de mercado.

F. de mercado	FM1	FM2	FM3	FM4	FM5	FM6
Chi-cuadrada	36.721	72.309	84.928	27.604	59.810	5.022
Sig.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	.285

Fuente: Elaboración propia a partir del programa informático SPSS.

Como se puede observar el resultado anterior nos muestra que M6 tiene una significancia mayor a 0.05, lo cual sugiere una eliminación de la dimensión y más adelante en el desarrollo del modelo se describirá la determinación.

Por último, la siguiente tabla muestra los resultados obtenidos por la prueba de Chi-cuadrada para la variable de Capital Humano.

F. CH	CH1	CH2	CH3	CH4	CH5	CH6
Chi-cuadrada	75.726	75.211	38.200	50.675	69.596	7.241
Sig.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	.124

Fuente: Elaboración propia a partir del programa informático SPSS.

Como se puede observar el resultado anterior nos muestra que CH6 tiene una significancia mayor a 0.05, lo cual sugiere una eliminación de la dimensión y más adelante en el desarrollo del modelo se describirá la determinación.

A continuación se muestra la matriz de correlaciones con la cual podemos identificar el coeficiente de correlación existente entre cada una de las variables de investigación.

Tabla 33: Matriz de correlaciones.

			Emprend.	F. Per.	F.Or.	F. Fin.	F. Mer.	F. CH
Emprendimie ntos.	de		1.000	.657**	.674**	.498**	.547**	.588**
	Coefficiente correlación							
	Sig. (bilateral)		.	.000	.000	.000	.000	.000
	N		329	329	329	329	329	329
F. Per.	de		.657**	1.000	.564**	.432**	.429**	.522**
	Coefficiente correlación							
	Sig. (bilateral)		.000	.	.000	.000	.000	.000
	N		329	329	329	329	329	329
F.Org.	de		.674**	.564**	1.000	.601**	.592**	.685**
	Coefficiente correlación							
	Sig. (bilateral)		.000	.000	.	.000	.000	.000
	N		329	329	329	329	329	329
F. Fin.	de		.498**	.432**	.601**	1.000	.423**	.446**
	Coefficiente correlación							
	Sig. (bilateral)		.000	.000	.000	.	.000	.000
	N		329	329	329	329	329	329
F. Mer.	de		.547**	.429**	.592**	.423**	1.000	.484**
	Coefficiente correlación							
	Sig. (bilateral)		.000	.000	.000	.000	.	.000
	N		329	329	329	329	329	329

F. CH	Coefficiente de correlación	.588**	.522**	.685**	.446**	.484**	1.000
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	.
	N	329	329	329	329	329	329

Fuente: Elaboración propia a partir del programa informático SPSS.

La siguiente tabla nos muestra por separada a cada una de las variables independientes de esta investigación y su respectiva correlación existente con la variable dependiente.

Tabla 34: Correlación entre variable dependiente y las demás variables.

Correlaciones		Emprend.	F. Personales
Emprendimientos	Coefficiente de correlación	1.000	.657**
	Sig. (bilateral)	.	.000
	N	329	329
F. Personales	Coefficiente de correlación	.657**	1.000
	Sig. (bilateral)	.000	.
	N	329	329
Correlaciones		Emprend.	F. Org.
Emprendimientos	Coefficiente de correlación	1.000	.674**
	Sig. (bilateral)	.	.000
	N	329	329
F. Org.	Coefficiente de correlación	.674**	1.000
	Sig. (bilateral)	.000	.
	N	329	329
Correlaciones		Emprend.	F. Financieros
Emprendimientos	Coefficiente de correlación	1.000	.498**
	Sig. (bilateral)	.	.000
	N	329	329
F. Financieros	Coefficiente de correlación	.498**	1.000
	Sig. (bilateral)	.000	.
	N	329	329
Correlaciones		Emprend.	F. Mercado
Emprendimientos	Coefficiente de correlación	1.000	.547**
	Sig. (bilateral)	.	.000
	N	329	329
F. Mercado	Coefficiente de correlación	.547**	1.000

	Sig. (bilateral)	.000	.
	N	329	329
Correlaciones		Emprend.	F. Capital H.
Emprendimientos	Coefficiente de correlación	1.000	.588**
	Sig. (bilateral)	.	.000
	N	329	329
F. Capital Humano	Coefficiente de correlación	.588**	1.000
	Sig. (bilateral)	.000	.
	N	329	329

Fuente: Elaboración propia a partir del programa informático SPSS.

Como podemos observar en la tabla anterior se muestra que todas las variables independientes muestran una correlación entre fuerte y moderada con nuestra variable dependiente o dicho de otra manera los factores personales, organizacionales, financieros, de mercado y de capital humano muestran una correlación entre moderada y fuerte sobre el fracaso de los emprendimientos que existe en la ciudad de Morelia, Michoacán.

La tabla que se presenta a continuación nos muestra los resultados de la prueba estadística Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo y la prueba de esfericidad de Bartlett, con el objetivo de confirmar la utilización de ecuaciones estructurales para la disminución de reducciones de nuestro modelo de investigación y podemos determinar que sí existen correlaciones positivas entre los factores.

Tabla 35: Prueba de KMO y Bartlett.

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		.932
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	6106.403
	gl	595
	Sig.	.000

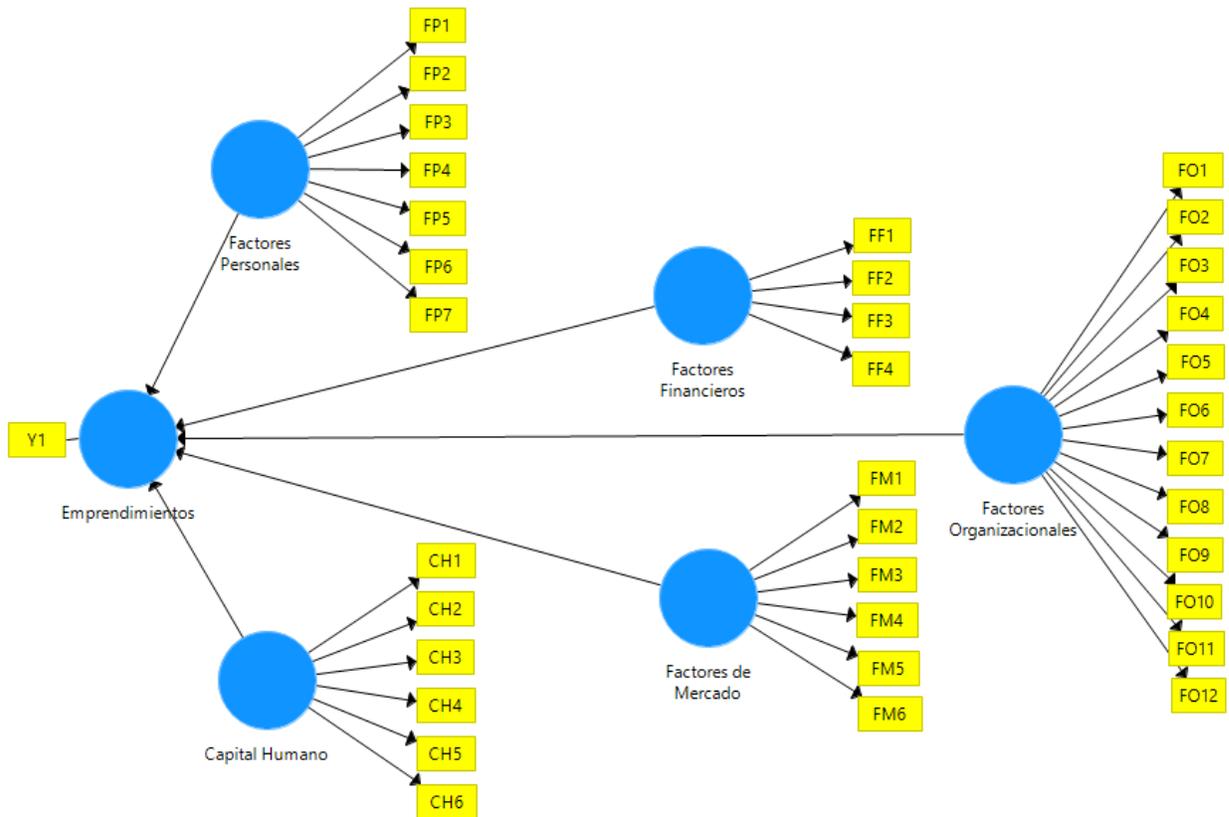
Fuente: Elaboración propia a partir del programa informático SPSS.

Como se puede observar en la tabla anterior la medida KMO es de 0.932 confirmando que la técnica que se usará para la reducción de dimensiones es la adecuada ya que es mayor a 0.90 recomendado en la literatura y por otra parte la prueba estadística de la esfericidad de Bartlett muestra una significancia de 0.000 menor a 0.05 como se hace referencia en la literatura, con lo cual podemos proceder al análisis a través de ecuaciones estructurales.

Resultados de ecuaciones estructurales.

La siguiente figura nos muestra el modelo de estudio de esta investigación de tesis antes de realizar los ajustes correspondientes de acuerdo con el análisis de ecuaciones estructurales a través del programa SMART PLS3, mostrando el diagrama estructural integrando todos los datos obtenidos de la investigación.

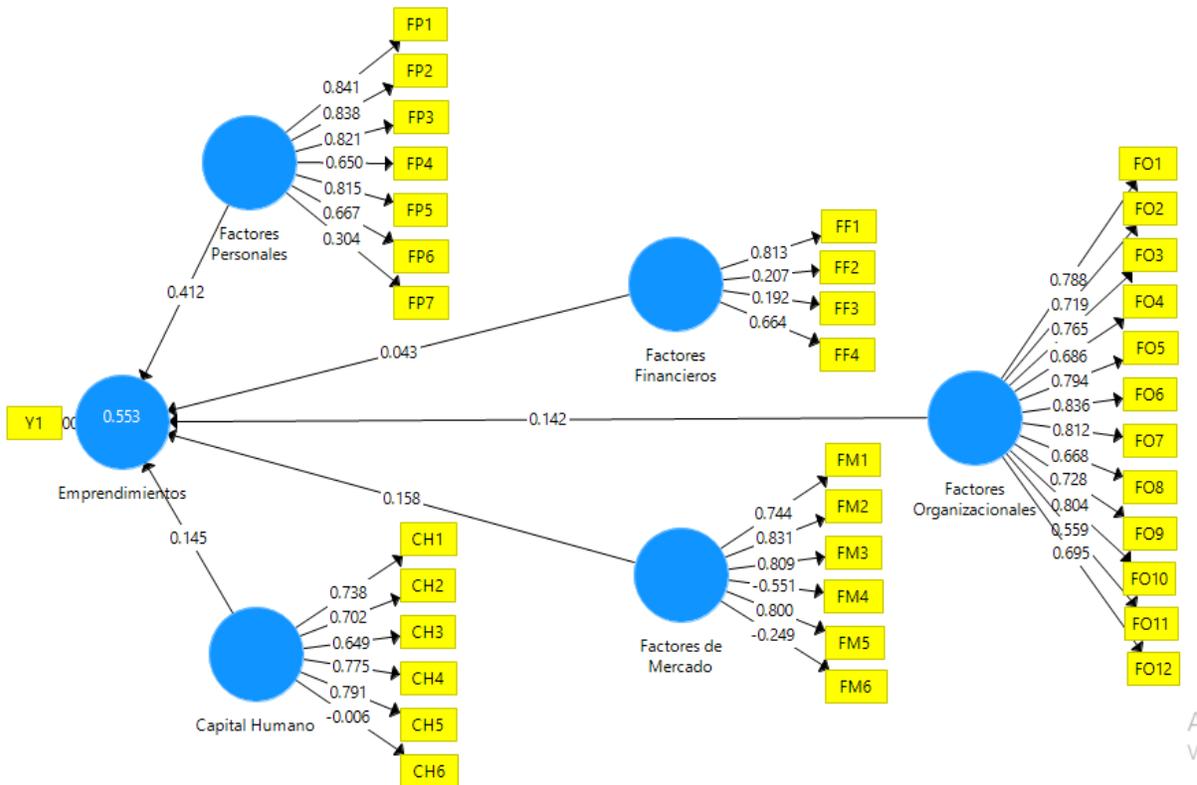
Figura 2: Modelo de ecuaciones estructurales.



FUENTE: Elaboración propia a partir del programa informático SMART PLS3.

Una vez desarrollado este modelo con los datos de nuestra investigación se establecen las ecuaciones que muestran las relaciones existentes entre cada una de las variables latentes de nuestro modelo y a través del programa SMART PLS3 se realiza el análisis para obtener los resultados que se muestran en la siguiente figura.

Figura 3: Modelo de ecuaciones estructurales con datos de la investigación.



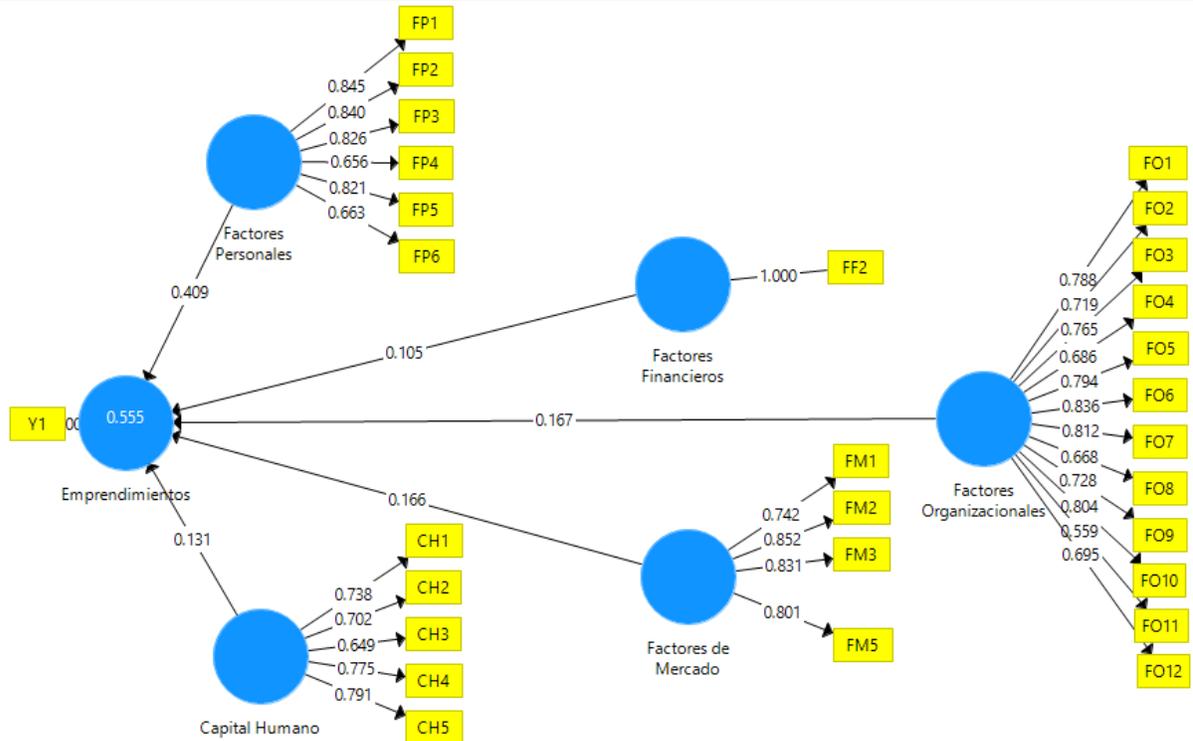
FUENTE: Elaboración propia a partir del programa informático SMART PLS3.

Confiabilidad y Validez del modelo.

Para poder determinar la confiabilidad y validez del modelo se analiza la fiabilidad de cada uno de los ítems partiendo de la correlación existente con su variable latente. Como se puede observar en la figura anterior existen ítems con valores de correlación muy bajos, por lo tanto, es necesario eliminarlos de tal manera que nos permita realizar un ajuste en nuestro modelo. Cabe destacar que al realizar cualquier ajuste en el modelo se refleja un ajuste en los valores determinantes de nuestras variables por lo que es necesario ir realizando los ajustes correspondientes hasta desarrollar nuestro modelo ideal. Por último se eliminaron los ítems FP7, FF1, FF3, FF4, FM4, FM6 y CH6. La figura siguiente nos muestra el modelo después de haberlo

ajustado, en el cual podemos apreciar que todos los ítems muestran valores superiores a 0.60 en todas nuestras variables latentes.

Figura 4: Modelo ajustado de ecuaciones estructurales.



FUENTE: Elaboración propia a partir del programa informático SMART PLS3.

Con el modelo terminado es importante revisar la correlación existente entre las variables y se presenta también la carga de cada uno de los factores del modelo.

Tabla 36: Correlaciones de las variables latentes del modelo ajustado.

	CH	Emprendimientos	FF	FO	FP	FM
Capital Humano	1	0.581	0.123	0.715	0.547	.561
Emprendimientos	0.581	1	0.164	0.64	0.658	.520
Factores Financieros	0.123	0.164	1	0.091	0.084	-.040
Factores Organizacionales	0.715	0.64	0.091	1	0.609	.723

Factores Personales	0.547	0.658	0.084	0.609	1	.400
Factores de Mercado	0.561	0.52	-0.04	0.723	0.4	1

Fuente: Elaboración propia a partir del programa informático SPSS.

En la tabla anterior podemos observar las correlaciones resultantes del modelo ajustado de las variables latentes de nuestra investigación, con la finalidad de poder analizar los resultados finales de esta investigación

Tabla 37: Carga de factores de las ecuaciones estructurales.

	CH	FF	FO	FP	FM
CH1	0.738				
CH2	0.702				
CH3	0.649				
CH4	0.775				
CH5	0.791				
FF2		1			
FM1					0.742
FM2					0.852
FM3					0.831
FM5					0.801
FO1			0.788		
FO10			0.804		
FO11			0.559		
FO12			0.695		
FO2			0.719		
FO3			0.765		
FO4			0.686		
FO5			0.794		
FO6			0.836		
FO7			0.812		
FO8			0.668		
FO9			0.728		
FP1				0.845	
FP2				0.84	
FP3				0.826	
FP4				0.656	
FP5				0.821	

Fuente: Elaboración propia a partir del programa informático SPSS.

Para poder determinar la confiabilidad interna del modelo es necesario observar que los indicadores de alfa de Cronbach y la confiabilidad compuesta mantengan un valor superior a 0.70, la varianza extraída media deberá ser superior a 0.5 y por último la rho_A deberá ser mayor a 0.7.

A continuación, se presenta una tabla con el Alpha de Cronbach, rho_A, la confiabilidad compuesta y la varianza extraída media con el objetivo de confirmar la confianza interna de nuestro modelo.

Tabla 38: Indicadores de fiabilidad y validez de las ecuaciones estructurales.

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Capital Humano	0.785	0.79	0.852	0.537
Factores Financieros	1	1	1	1
Factores Organizacionales	0.924	0.929	0.936	0.55
Factores Personales	0.869	0.885	0.902	0.608
Factores de Mercado	0.824	0.841	0.882	0.652

Fuente: Elaboración propia a partir del programa informático SMART PLS3.

Como podemos observar en la tabla anterior nuestro modelo cumple con todas las características para poder determinar la confiabilidad interna a partir de las pruebas estadísticas anteriores.

A continuación, se muestra la tabla con el constructo de validez discriminante y podemos apreciar que se cumple el criterio de Fornell-Larcker donde podemos observar que todos los valores de nuestras varianzas son mayores a 0.5 y por otra parte todos los valores de la varianza

media extraída son mayores que las correlaciones obtenidas por cada una de nuestras variables, por lo tanto, se cumple nuestra validez discriminante.

Tabla 39: Criterio de Fornell-Larcker.

	CH	FF	FO	FP	FM
Capital Humano	0.733				
Factores Financieros	0.123	1			
Factores Organizacionales	0.715	0.091	0.742		
Factores Personales	0.547	0.084	0.609	0.779	
Factores de Mercado	0.561	-0.040	0.723	0.400	0.808

Fuente: Elaboración propia a partir del programa informático SMART PLS3.

Como complemento se analizaron las cargas cruzadas de cada uno de nuestros indicadores con el objetivo de confirmar la validez discriminante, identificando que las cargas de cada uno de nuestros indicadores mantiene una relación superior a las relaciones obtenidas por las demás variables.

Tabla 40: Cargas cruzadas de los indicadores.

	CH	Emprendimientos	FF	FO	FP	FM
CH1	0.738	0.46	0.051	0.611	0.402	0.493
CH2	0.702	0.473	0.185	0.473	0.433	0.389
CH3	0.649	0.327	-0.001	0.464	0.366	0.335
CH4	0.775	0.384	0.008	0.54	0.382	0.418
CH5	0.791	0.45	0.169	0.523	0.41	0.402
FF2	0.123	0.164	1	0.091	0.084	-0.04
FM1	0.317	0.322	-0.079	0.471	0.152	0.742
FM2	0.487	0.451	0.001	0.607	0.424	0.852
FM3	0.498	0.489	0.024	0.62	0.372	0.831
FM5	0.481	0.389	-0.102	0.62	0.295	0.801
FO1	0.51	0.528	0.044	0.788	0.493	0.581
FO10	0.555	0.491	0.136	0.804	0.474	0.588
FO11	0.361	0.347	0.047	0.559	0.266	0.568
FO12	0.496	0.401	-0.106	0.695	0.333	0.64
FO2	0.501	0.465	0.059	0.719	0.494	0.479
FO3	0.525	0.478	0.095	0.765	0.462	0.537

FO4	0.438	0.413	-0.009	0.686	0.373	0.535
FO5	0.508	0.516	0.094	0.794	0.475	0.563
FO6	0.628	0.518	0.12	0.836	0.515	0.602
FO7	0.575	0.506	0.088	0.812	0.46	0.568
FO8	0.616	0.507	0.1	0.668	0.516	0.369
FO9	0.601	0.475	0.092	0.728	0.492	0.449
FP1	0.467	0.572	0.052	0.521	0.845	0.352
FP2	0.419	0.574	0.078	0.424	0.84	0.268
FP3	0.455	0.583	0.086	0.543	0.826	0.369
FP4	0.368	0.357	0.063	0.395	0.656	0.232
FP5	0.451	0.495	0.004	0.529	0.821	0.346
FP6	0.396	0.444	0.115	0.43	0.663	0.292
Y1	0.581	1	0.164	0.64	0.658	0.52

Fuente: Elaboración propia a partir del programa informático SMART PLS3.

El factor de inflación de la varianza VIF es una prueba estadística que nos permite determinar la no colinialidad permitiéndonos detectar problemas de multicolinealidad en nuestro modelo de investigación. La siguiente tabla nos muestra los valores de inflación de la varianza dentro de nuestro modelo de ecuaciones estructurales.

Tabla 41: Factor de inflación de la varianza.	
	VIF (Factor de inflación de la varianza)
Capital Humano	2.179
Factores Financieros	1.043
Factores Organizacionales	3.438
Factores Personales	1.673
Factores de Mercado	2.189

Fuente: Elaboración propia a partir del programa informático SMART PLS3.

Como se puede apreciar en la tabla anterior los valores del factor de inflación de nuestra varianza son menores a 5 por lo cual podemos determinar que nuestro modelo con ecuaciones estructurales no presenta multicolinealidad.

Tabla 42: Factor de inflación de la varianza desglosado por variable.

		VIF	
Capital Humano	CH1	1.456	
	CH2	1.339	
	CH3	1.611	
	CH4	1.975	
	CH5	1.674	
Factores Financieros	FF2	1	
	FM1	1.632	
Factores de Mercado	FM2	2.004	
	FM3	1.78	
	FM5	1.82	
	FO1	2.424	
	FO10	2.392	
Factores Organizacionales	FO11	1.689	
	FO12	2.097	
	FO2	2.037	
	FO3	2.182	
	FO4	1.99	
	FO5	2.6	
	FO6	2.934	
	FO7	2.635	
	FO8	1.883	
	FO9	2.211	
	Factores Personales	FP1	2.381
		FP2	2.278
FP3		2.111	
FP4		1.464	
FP5		2.314	
FP6		1.442	

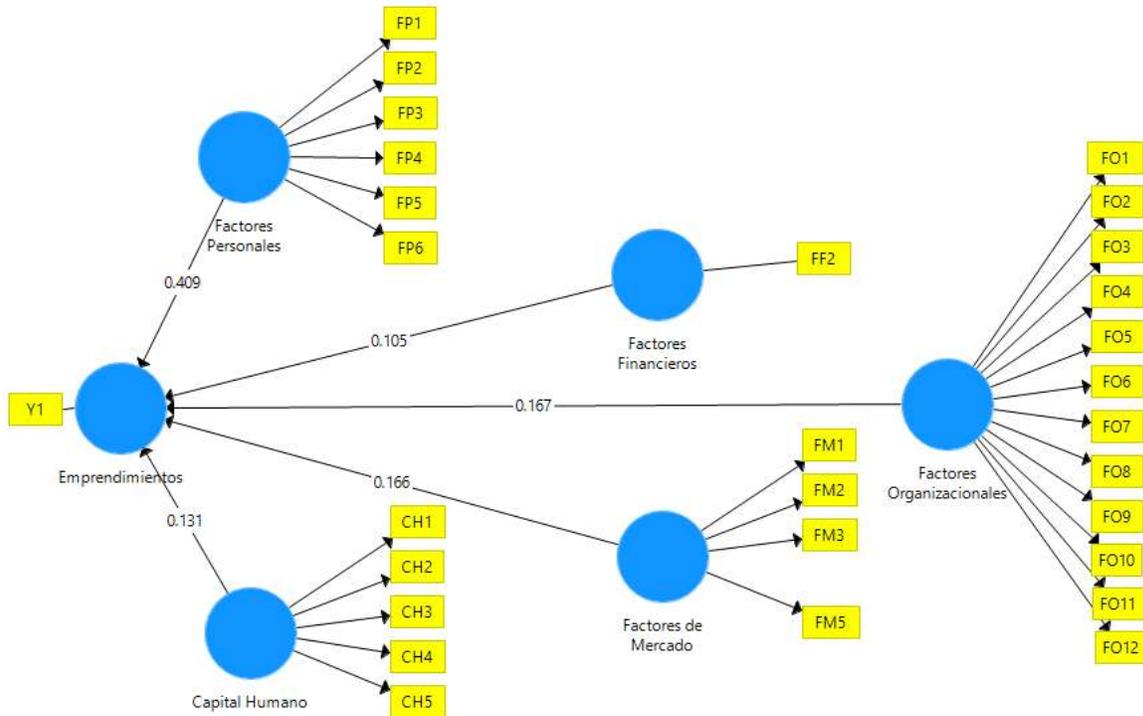
Fuente: Elaboración propia a partir del programa informático SMART PLS3.

En la tabla anterior podemos apreciar que cada una de las variables desglosadas y analizadas a través del factor de inflación de la varianza son menores a 5 por lo cual podemos determinar que nuestro modelo de investigación con ecuaciones estructurales no presenta problemas de multicolinealidad.

Coefficientes Path

La siguiente figura de nuestro modelo de ecuaciones estructurales que describe los factores que inciden en el fracaso de los emprendimientos de morelia nos muestra el coeficiente path determinando las relaciones existentes entre nuestra variable dependiente y las independientes.

Figura 5: Coeficiente path del modelo de ecuaciones estructurales.



FUENTE: Elaboración propia a partir del programa informático SMART PLS3.

La siguiente tabla nos muestra los estadísticos de la relación existente entre nuestras variables independientes y nuestra variable dependiente a partir del valor del coeficiente path.

Tabla 43: Estadísticos de relación existente.

	Emprendimientos
Capital Humano	0.131
Factores Financieros	0.105
Factores Organizacionales	0.167
Factores Personales	0.409
Factores de Mercado	0.166

Fuente: Elaboración propia a partir del programa informático SMART PLS3.

A partir de los resultados que observamos en la tabla anterior podemos identificar que todas las relaciones establecidas entre las variables de Capital Humano, Factores Financieros, Factores Organizacionales, Factores Personales y Factores de Mercado con respecto al fracaso de los emprendimientos en la ciudad de Morelia, Michoacán son positivas y significativas analizado a través del modelo de ecuaciones estructurales establecido y desarrollado dentro de nuestra investigación.

Resultados por variable

Una vez terminado el modelo de ecuaciones estructurales con sus pruebas de fiabilidad se presentan los resultados obtenidos por variable detallando uno a uno cada ítem, identificando cuales fueron los elementos que quedaron fuera de nuestro modelo final y cuáles son los que se mantuvieron.

Factores personales

La siguiente tabla nos muestra cada uno de los ítems que conformaron la variable de factores personales en el modelo original antes de realizar los ajustes correspondientes y se hace mención del estatus de cada uno con la finalidad de apreciar de manera detallada los ajustes a nuestro modelo.

Tabla 44: Ajustes a la conformación de la variable factores personales.	
ITEM	Estatus
Mi personalidad respecto al emprendimiento era:	Permanece
Mis habilidades para vender eran:	Permanece
Mi habilidad de liderazgo era:	Permanece
Mi tolerancia a los riesgos era:	Permanece
Mi habilidad para emprender era:	Permanece
Mi manejo del tiempo siempre era:	Permanece
Conté con relaciones sociales que me ayudaron en mi negocio:	Se eliminó

Fuente: Elaboración propia.

La siguiente tabla nos muestra los estadísticos relevantes de la variable factores personales con el objetivo de entender a detalle los resultados obtenidos a través de esta investigación.

Tabla 45: Estadísticos de la variable factores personales.

Factores Personales									
Path Coefficients	Valor t	rho_A	VIF	Alfa de Cronbach	Confiabilidad compuesta	AVE	ITEMS	Carga factorial	Valor t
0.409	7.322	0.885	1.673	0.869	0.902	0.608	FP1	0.845	19.985
							FP2	0.84	20.387
							FP3	0.826	19.199
							FP4	0.556	8.818
							FP5	0.821	18.59
							FP6	0.563	13.43

Fuente: Elaboración propia a partir del programa informático SPSS.

Es uno de los factores más significativos de la investigación debido a que a través de esta variable se puede observar que los elementos personales de cada emprendedor son fundamentales para determinar el éxito o fracaso de los emprendimientos en la ciudad de Morelia.

Como dimensiones más importantes de la variable nos encontramos con que la personalidad y las habilidades para vender son los elementos más importantes de este factor y que por lo tanto son los que más contribuyen dentro de la variable para determinar el desempeño de la organización, con lo cual se puede recomendar a los emprendedores trabajar en estas dos capacidades ya que son elementales para el correcto manejo de los recursos dentro del emprendimiento.

Es importante destacar que dentro de los resultados de ésta investigación se puede apreciar que los emprendimientos que fracasaron contaban con grandes deficiencias en cuestión del factor personal y al contrario de las empresas de éxito se puede identificar que las capacidades de los emprendedores respecto al factor personal son parte de las fortalezas que muestran y aportan en gran medida a la generación de ventajas competitivas dentro de los emprendimientos.

Por último se puede entender que las empresas que fracasan a causa del factor personal, obtienen un gran aprendizaje o experiencia, es por esto que emprendedores que primero fracasan,

después con futuros emprendimientos pueden aprovechar ese aprendizaje o conocimiento para lograr el éxito, por lo tanto las empresas que son exitosas a causa de éste factor reflejan la curva de aprendizaje obtenida anteriormente y sus conocimientos son una de las más grandes fortalezas que reflejan, permitiéndoles maximizar el uso de los recursos y capacidades, para de esta manera generar un desempeño positivo de la organización llevándolos al éxito en los emprendimientos.

Factores Organizacionales

La siguiente tabla muestra los ítems de nuestro modelo original y representa el estatus de cada uno de ellos respecto al ajuste de nuestro modelo de investigación.

Tabla 46: Ajustes a la conformación de la variable factores organizacionales.	
ITEM	Estatus
La empresa contaba con un programa de mejora continua.	Permanece
La calidad y eficiencia formaban parte de la cultura organizacional de la empresa.	Permanece
La empresa implementaba constantemente mejoras a los procesos administrativos.	Permanece
La empresa utilizaba programas informáticos para eficientar sus procesos.	Permanece
La innovación formaba parte de la cultura organizacional de la empresa.	Permanece
La misión y visión empresarial coincidían con los objetivos de la empresa.	Permanece
Los objetivos a corto, mediano y largo plazo formaban parte del plan estratégico de crecimiento de la empresa.	Permanece
La empresa contaba con el personal capacitado para su operación.	Permanece
La empresa promovía la colaboración entre los empleados para la generación de conocimiento.	Permanece
La empresa contaba con los indicadores necesarios para la toma de decisiones.	Permanece
Se realizó una planeación previa a la apertura del negocio.	Permanece
Las acciones de la empresa se basaban en lo establecido en un plan de negocios.	Permanece

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla anterior ninguno de los ítems fue eliminado de esta variable, por lo tanto nuestra variable latente de factores organizacionales se mantiene respecto a nuestro modelo inicial.

En la tabla siguiente se muestran los estadísticos relevantes de la variable de factores organizacionales con el objetivo de analizar a detalle los resultados obtenidos por esta variable dentro de nuestra investigación.

Tabla 47: Estadísticos de la variable factores organizacionales.

Factores Organizacionales									
Path Coefficient	Valor t	rho_A	VIF	Alfa de Cronbach	Confiabilidad compuesta	AVE	ITEMS	Carga factorial	Valor t
0.167	2.004	0.929	3.438	0.924	0.936	0.55	FO1	0.788	14.994
							FO10	0.804	16.199
							FO11	0.559	7.846
							FO12	0.695	10.824
							FO2	0.719	12.852
							FO3	0.765	15.006
							FO4	0.686	9.927
							FO5	0.794	15.845
							FO6	0.836	19.184
							FO7	0.812	17.783
FO8	0.668	12.978							
FO9	0.728	13.706							

Fuente: Elaboración propia a partir del programa informático SPSS.

El factor organizacional se refiere al proceso de planeación, organización, dirección y control que se lleva a cabo dentro de los emprendimientos, permitiéndoles a partir de estos elementos la consecución de los objetivos planteados por parte de los emprendedores o creadores de negocios.

En el transcurso de esta investigación se pudo observar que las dimensiones más importantes o con mayor aportación al análisis de esta variable son el enfoque, la estrategia y los indicadores que se puedan generar en los emprendimientos con lo cual se puede recomendar a los emprendedores hacer énfasis en un enfoque claro y una estrategia bien definida determinando procesos dentro de la organización a través de manuales de procedimientos y como elemento importante la constante medición de resultados que le permita a los emprendimientos mantener o

generar ventajas competitivas para obtener el desempeño deseado a través del cumplimiento de las metas y objetivos.

Esta variable permite observar que las empresas analizadas con respecto al fracaso presentaban grandes debilidades debido a que no contaban con estrategias claramente definidas llevándolos a la imposibilidad de generar ventajas competitivas con las que se pudieran enfrentar al mercado y por otra parte las empresas de éxito cuentan con planes estratégicos mejor desarrollados que les permite aprovechar sus fortalezas llevándolos a obtener un desempeño positivo.

Por último, se destaca que las empresas de éxito logran aprovechar las ventajas de la aplicación de la innovación dentro de los emprendimientos capitalizando los beneficios entendiendo que este elemento puede ser una gran fortaleza para los emprendedores ya que de acuerdo con la literatura los pequeños negocios son los que logran generar innovaciones y grandes disrupciones dentro de los mercados debido a la naturaleza de los emprendimientos.

Factores Financieros

La siguiente tabla muestra los elementos de nuestra variable de factores financieros en el modelo inicial y el estatus actual donde se muestran las reducciones para los ajustes de nuestro modelo de ecuaciones estructurales.

Tabla 48: Ajustes a la conformación de la variable factores financieros.

ITEM	Estatus
Las decisiones financieras se apegaban a un estudio financiero.	Se eliminó
Los gastos excesivos en la operación contribuyeron al cierre del negocio.	Permanece
La falta de recursos financieros influyo en el cierre de la empresa.	Se eliminó
La empresa tuvo los créditos suficientes con sus proveedores.	Se eliminó

Fuente: Elaboración propia.

Los ítems FF1, FF3 y FF4 se eliminaron, ajustando el modelo y manteniendo únicamente a FF2. A continuación se muestran los estadísticos relevantes de la variable de factores financieros, con el objetivo de analizar nuestra variable a detalle dentro de la investigación.

Tabla 49: Estadísticos de la variable factores financieros.

Factor Financiero									
Path Coefficient	Valor t	rho_A	VIF	Alfa de Cronbach	Confiabilidad compuesta	AVE	ITEMS	Carga factorial	Valor t
0.105	3.036	1	1.043	1	1	1	FF2	1	3.036

Fuente: Elaboración propia a partir del programa informático SPSS.

El recurso económico es un elemento que le permite a los negocios subsistir y en muchas ocasiones es el principal objetivo por el cual se crea una empresa o se abre un negocio, por lo tanto, es un elemento que no puede quedar fuera de nuestro modelo.

Tomando en cuenta esto y reforzando la elección de la teoría de recursos y capacidades para el desarrollo de esta investigación, es necesario entender que los recursos con los que cuenta el emprendedor deben ser correctamente utilizados a través de sus capacidades brindándole la oportunidad de crear ventajas competitivas sustanciales que le permitan enfrentar de la mejor manera posible a su entorno.

A pesar de que se podría considerar que esta variable podría ser la más importante o con mayor representación, dentro del modelo se aprecia que es la aportación menos representativa y por lo tanto no es el factor determinante del éxito o fracaso de los emprendimientos que cualquiera pensaría.

Por último es importante mencionar que a principios de los años sesenta que se inició con las investigaciones del éxito y fracaso de las empresas se centraban en modelos de predicción totalmente orientados a los factores financieros sin tomar en cuenta otras variables para el desarrollo investigaciones como ésta.

Factores de Mercado

La siguiente tabla nos muestra el constructo de la variable de factores de mercado antes de realizar los ajustes correspondientes a nuestro modelo y nos muestra de manera detallada el estatus de cada uno de los elementos.

Tabla 50: Ajustes a la conformación de la variable factores de mercado.	
ITEM	Estatus
Se realizó investigación de mercado antes de abrir el negocio.	Permanece
Contaba con indicadores que permitieran obtener la retroalimentación de los consumidores.	Permanece
La empresa medía constantemente las necesidades de los consumidores.	Permanece
El cierre de tu empresa fue debido a problemas con los atributos del producto.	Se eliminó
La empresa contaba con una estrategia de mercadotecnia estructurada.	Permanece
El cierre de tu empresa fue causado por la ubicación.	Se eliminó

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se presentan los estadísticos más importantes de la variable de factores de mercado, con el objetivo de analizar nuestra variable a detalle dentro de la investigación.

Tabla 51: Estadísticos de la variable factores de mercado.

Factores de Mercado									
Path Coefficient	Valor t	rho_A	VIF	Alfa de Cronbach	Confiabilidad compuesta	AVE	ITEMS	Carga factorial	Valor t
0.166	2.492	0.841	2.189	0.824	0.882	0.652	FM1	0.742	8.957
							FM2	0.852	15.165
							FM3	0.831	13.392
							FM5	0.801	13.149

Fuente: Elaboración propia a partir del programa informático SPSS.

El mercado o la mercadotecnia es un elemento con el cual debe interactuar cualquier emprendimiento y de acuerdo con la literatura la mercadotecnia es un factor fundamental para el desempeño de un emprendimiento llevándolos a la supervivencia dentro de entornos tan competitivos como los que vivimos actualmente en este mundo globalizado y dinámico.

Los elementos más representativos del constructo de factores de mercado son el grado de conocimiento de los consumidores, donde debemos conocer de inicio a nuestro segmento de mercado y una vez identificado entablar comunicación directa con nuestros consumidores permitiéndonos conocer de manera detallada sus necesidades permitiéndole a los emprendedores superar sus expectativas.

Como el segundo elemento más representativo encontramos que es importante que los emprendedores desarrollen un plan de mercadotecnia que les permita de inicio enfrentarse al mercado y poder entenderlo para el desarrollo de objetivos, estrategias y tácticas adecuadas, que lleven al emprendedor una correcta toma de decisiones ayudando al desempeño de los emprendimientos.

Factores de Capital Humano

A continuación, se presentan los elementos de la variable de capital humano en el modelo original, antes de realizar los ajustes correspondientes y se aprecia el estatus de cada uno de los ítems después de realizar los ajustes correspondientes a nuestro modelo de ecuaciones estructurales de la investigación.

Tabla 52: Ajustes a la conformación de la variable capital humano.	
ITEM	Estatus
Se realizaba una selección adecuada dentro de la empresa.	Permanece
Hizo falta mayor capacitación para mejorar el desempeño de sus colaboradores.	Permanece
Dentro del equipo de trabajo de su empresa existía armonía.	Permanece
Mis colaboradores se encontraban motivados.	Permanece
Los colaboradores cumplían con el perfil para el puesto que desempeñaban.	Permanece
El cierre del negocio se debió a una administración deficiente del equipo de trabajo.	Se eliminó

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en el constructo de factores de capital humano el ítem que se eliminó fue el CH6. A continuación se presentan los estadísticos más importantes de la variable de capital humano de manera detallada para entender de mejor manera los resultados del modelo ajustado de nuestra investigación.

Tabla 53: Estadísticos de la variable capital humano.

Factores de Capital Humano									
Path Coefficient	Valort	rho_A	VIF	Alfa de Cronbach	Confiabilidad compuesta	AVE	ITEMS	Carga factorial	Valort
0.131	2.174	0.79	2.179	0.785	0.852	0.537	CH1	0.738	12.674
							CH2	0.702	11.697
							CH3	0.649	9.108
							CH4	0.775	12.698
							CH5	0.791	13.135

Fuente: Elaboración propia a partir del programa informático SPSS.

Se ha mencionado que el equipo de trabajo puede ser un elemento impredecible y primordial para una empresa, combinar experiencia con otros factores agranda las posibilidades de prosperidad, pero también si existe una mala combinación puede generar que las distintas partes de la empresa quieran correr hacia un lado y el resto dirigirse en otra dirección y llevar al emprendimiento al fracaso.

En el caso de esta variable se aprecian tres dimensiones que son las que aportan o contribuyen en gran medida al estudio de este factor, la primera son las capacidades del personal que refleja los recursos que la empresa destina al adiestramiento de sus colaboradores, la segunda es la motivación que dentro de los emprendimientos representa la cultura organizacional que se vive dentro de la empresa y por último selección de personal a través de la cual se reflejan los procedimientos y la capacidad de selección de perfiles adecuados para los puestos de trabajo.

Como pudimos observar las cinco variables de nuestro modelo de investigación ya con los ajustes adecuados muestran una correlación directa y un impacto positivo y significativo en el fracaso de los emprendimientos de la ciudad de Morelia, Michoacán.

Capítulo 5. Conclusiones

Estudiar el desempeño organizacional de los emprendedores se ha convertido en un tema importante para el campo del emprendimiento. Esta tesis tiene el objetivo de crear un modelo que permita entender a los emprendimientos a través de la investigación de los factores determinantes del éxito o fracaso de las empresas de nueva creación en la ciudad de Morelia, a partir de la teoría de recursos y capacidades de Penrose (1958) y Barney (1991) en la cual se describe que el desempeño de una organización depende de la utilización de sus recursos y capacidades determinando a partir de éstos el éxito o fracaso de las empresas.

En nuestro contexto el éxito o fracaso empresarial depende del conjunto de elementos endógenos tangibles e intangibles que posee cada organización, denominados en nuestra teoría base como recursos y capacidades.

Para el desarrollo de esta investigación se tomaron en cuenta los siguientes factores que representan elementos tangibles e intangibles de las organizaciones, factores personales, factores organizacionales, factores financieros, factores de mercado y factores de capital humano, los cuales representan elementos endógenos importantes de las empresas de nueva creación, siendo estos determinantes del éxito o fracaso empresarial.

Se utilizó la metodología AHP para la jerarquización de factores y los softwaere EVIEWS, SPSS y SMART PLS3 para el análisis estadístico de emprendedores con experiencia de éxito o fracaso en la ciudad de Morelia, Michoacán a partir de la cual se observó que los recursos y capacidades de las organizaciones son determinantes en del desempeño empresarial.

El estudio del éxito y fracaso de las empresas es un tema relevante para el sector académico y el sector empresarial. Este trabajo analiza los factores que inciden en el éxito y fracaso empresarial a través de distintas herramientas metodológicas, tomando como base a un grupo de empresas que

pertenecen al concepto de éxito y otro grupo que pertenece al concepto de fracaso, a partir de éstos se realizó un análisis partiendo de la jerarquización de los factores que influyen en el desempeño de los emprendimientos de comercio al por menor de la ciudad de Morelia, Michoacán.

A partir del capítulo anterior de resultados se pudo observar que la investigación por la cual se inicio esta tesis doctoral cumplió con la verificación del objetivo general y de los objetivos específicos dentro de la cual se logró confirmar nuestra hipótesis general donde se establecía que los factores personales, factores organizacionales, factores financieros, factores de mercado y los factores de capital humano inciden en el fracaso de los emprendimientos de la ciudad de Morelia, Michoacán.

El objetivo general de nuestra investigación que se estableció al inicio fue el de determinar el grado de influencia de los factores personales, organizacionales, financieros, de mercado y el capital humano para el fracaso de los emprendimientos en Morelia Michoacán, con lo cual a partir de nuestro análisis de resultados a través de ecuaciones estructurales se confirma que existe una relación positiva entre nuestras variables independientes y el fracaso de los emprendimientos en la ciudad de Morelia.

A continuación, se detallan los objetivos específicos con la finalidad de entender de mejor manera los resultados obtenidos por el desarrollo de esta tesis de investigación.

- Identificar el grado de influencia de los factores personales de los emprendedores para el fracaso de los emprendimientos en Morelia Michoacán.
- Identificar cómo influyen los factores organizacionales en el fracaso de los emprendimientos en Morelia Michoacán.
- Conocer cómo influyen los factores financieros en el fracaso de los emprendimientos en Morelia Michoacán.

- Identificar cómo influyen los factores de mercado en el fracaso de los emprendimientos en Morelia Michoacán.
- Conocer el nivel de influencia del capital humano en el fracaso de los emprendimientos en Morelia Michoacán.

Como se puede apreciar todos los objetivos tanto el general como los específicos fueron verificados ya que a partir de los resultados obtenidos pudimos entender de manera detallada a cada una de las variables independientes y su nivel de impacto con la variable dependiente logrando establecer la relación existente entre los distintos factores y su influencia en el fracaso de los emprendimientos de morelia y a su vez la investigación permitió establecer la confirmación de todas y cada una de las hipótesis descritas al inicio del proyecto de tesis tomando en cuenta como hipótesis específicas las siguientes:

- Los factores personales de los emprendedores influyen para el fracaso de los emprendimientos en Morelia Michoacán.
- Los factores organizacionales influyen en el fracaso de los emprendimientos en Morelia Michoacán.
- Los factores financieros influyen en el fracaso de los emprendimientos en Morelia Michoacán.
- Los factores de mercado influyen en el fracaso de los emprendimientos en Morelia Michoacán.
- El capital humano influye en el fracaso de los emprendimientos en Morelia Michoacán.

Como se puede observar en el apartado de resultados se logró determinar, primero que existe una relación entre los factores personales, factores organizacionales, financieros, de mercado y de capital humano con el fracaso de los emprendimientos y a través del análisis estadístico a partir de

las ecuaciones estructurales se logró establecer la influencia de cada uno de los factores sobre los emprendimientos permitiéndonos verificar todas la hipótesis establecidas al inicio de esta investigación logrando el entendimiento de cada una de las variables independientes y el grado de impacto o influencia que tiene con la variable dependiente determinada en este proyecto de investigación o mas bien tesis doctoral.

Esta tesis de investigación muestra cómo se pueden identificar y seleccionar un grupo de variables a partir de varios procesos, a través de los cuales se crea un modelo de variables que inciden en el éxito o fracaso de los emprendimientos en Morelia.

Esta tesis aporta a la ciencia un modelo de variables a partir del cual se pueden realizar estudios pertenecientes al campo del emprendimiento con lo que se pueden medir o identificar las características con las que cuentan los emprendimientos y cuáles son las variables determinantes de su desempeño, permitiendo realizar investigaciones capaces de enriquecer la rama del emprendimiento.

Se proponen claramente dos líneas futuras de investigación, la primera muestra un grupo de variables que fueron eliminadas del proceso y a partir de las cuales se pueden realizar estudios posteriores para identificar su factor de incidencia dentro del modelo propuesto o su posible aplicación en distintos contextos de emprendimiento y por último la aplicación de este modelo como pronóstico de éxito o fracaso de los emprendimientos en Morelia y no únicamente limitándolo al contexto de la ciudad sino aplicando adaptaciones pertinentes para ser utilizado en cualquier entorno emprendedor a partir de los procedimientos propuestos en esta investigación.

Propuesta

Entender el éxito y fracaso de las empresas se vuelve complicado cuando intentamos entender estos conceptos como extremos opuestos, es difícil visualizar a un emprendimiento desde dos elementos tan lejanos, y calificar a los emprendimiento a partir de polos opuestos nos llevaría a entender de manera poco objetiva el desempeño de los mismos debido a que entenderíamos que cualquier emprendimiento que no fracase está siendo exitoso y viceversa cualquier emprendimiento que no sea exitoso está fracasando, con lo cual nuestro estudio de los factores que inciden en el fracaso de los emprendimientos podría quedar limitado.

Es por esto que a través de esta propuesta se pretende polarizar nuestra perspectiva de éxito y fracaso de los emprendimientos de tal manera que nos permita entender y explicar de mejor manera el fenómeno del fracaso de las empresas de nueva creación partiendo del concepto de que no todo es blanco o negro, entre la distancia que existe del blanco al negro podemos encontrar una gran escala de grises que nos permite esquematizar y entender de mejor manera nuestro fenómeno de estudio.

A partir de la polarización de nuestro enfoque podemos identificar esa escala que existe entre el éxito y fracaso de las empresas y no por el hecho de que una empresa de nueva creación no sea exitosa quiere decir que este fracasando, y es por esto que a partir de este enfoque podemos analizar a los emprendimientos con una perspectiva más amplia permitiendo entender de mejor manera el fenómeno de los emprendimientos respecto al fracaso y éxito en Morelia.

Entendiendo las características respecto al éxito y al fracaso de los emprendimientos en la ciudad de Morelia, Michoacán que se mencionaron anteriormente, se propone hacer uso de la herramienta distancia de Haming perteneciente a la teoría de la incertidumbre con el objetivo de brindar un enfoque complementario a lo trabajado a lo largo de esta tesis de investigación doctoral.

El uso de la distancia de haming permite proponer una herramienta a través de la cual se puede medir y evaluar el desempeño de los emprendimientos en Morelia, dando como resultado la identificación de las áreas de oportunidad de cualquier empresa de nueva creación que se pretenda analizar y a su vez se puede apreciar un panorama general del emprendimiento, dando la oportunidad de establecer programas específicos ya sea de capacitación a través de entidades gubernamentales, de apoyos financieros tanto de gobierno como de particulares o desarrollo de planes estratégicos que logren disminuir las probabilidades de fracaso de los emprendimientos, logrando desarrollar emprendimientos cada vez más sólidos y preparados con el objetivo de reducir la estadística de fracaso de emprendimientos y aumentar las probabilidades de éxito empresarial en Morelia, Michoacán.

Distancia de Haming

Los factores mínimos necesarios que se recomienda tomar en cuenta, a partir del estudio de esta investigación son:

Factores Personales

Factores Organizacionales

Factores financieros

Factores de mercado

Factores de Capital Humano

Los elementos mínimos necesarios de cada uno de los factores para el desarrollo de esta tesis de investigación y para la aplicación de la herramienta de distancia de Haming se detallan a continuación:

Factores Personales

Personalidad

Habilidades para vender

Liderazgo

Tolerancia al riesgo

Habilidades para emprender

Manejo del tiempo

Factores Organizacionales

Calidad y eficiencia

Innovación

Enfoque

Estrategia

Administración de conocimientos

Planeación

Factores financieros

Gastos operativos

Factores de mercado

Estudio de mercado

Consumidores

Estrategia de marketing

Factores de Capital Humano

Selección de personal

Capacitación

Trabajo en equipo

Motivación

Capacidades del personal

Las etapas de elaboración de esta propuesta para el desarrollo del proceso de evaluación de las empresas de nueva creación se detallan a continuación:

1.- A partir de los resultados obtenidos en esta tesis de investigación se elaboró un perfil de desempeño ideal, con los factores y elementos descritos anteriormente a través de un grupo de expertos en la creación y desarrollo de negocios en la ciudad de Morelia.

2.- Se realizó una aplicación de prueba a un grupo de 6 empresas que cumplieron con el perfil detallado en el aparatado de metodología de esta investigación.

3.- Se desarrollo un programa informático a partir del cual se puede aplicar el análisis correspondiente de las empresas permitiendo obtener los resultados de manera digital y centrándose en elementos como la usabilidad, análisis y facilidad en la interpretación de resultados.

Una vez terminado el programa informático a partir de la aplicación de técnicas de lógica difusa con la distancia de haming, podemos evaluar a los emprendimientos de la ciudad de Morelia, buscando que cumplan con las características deseadas, encontrando aquellos puntos en los que se requiere obtener un mejor desempeño organizacional.

Para la asignación del nivel de capacidades de las empresas que se evaluarán a partir de esta herramienta se establecen en un intervalo de $[0,1]$ tomando en cuenta que el parámetro deseado esta establecido de igual forma.

El objetivo principal del uso de esta metodología a partir del enfoque de la lógica difusa es el de proporcionar información complementaria o alternativa a través de la cual los emprendedores pueden contar con información detallada del desempeño de sus empresas de nueva creación

permitiéndoles tomar decisiones importantes de forma eficiente llevándolas a disminuir la probabilidad de fracaso.

Este enfoque presenta una herramienta moderna e innovadora que puede ser utilizada por cualquier dependencia de gobierno que se dedique al apoyo tanto financiero como de operación y técnico de los emprendimientos y a su vez por empresas como incubadoras, aceleradoras y de creación y desarrollo de emprendimientos, brindando la oportunidad de tomar mejores decisiones beneficiando al ecosistema emprendedor de Morelia, Michoacán.

Para la evaluación de los emprendimientos se entiende que todos cuentan con características o recursos y capacidades distintas las cuales se pueden ver representadas de la siguiente forma a partir de sus perfiles:

$$P = [p_1, p_2, p_3, \dots, p_n] = [p_i]$$

P= Subconjunto de recursos y capacidades.

P_i= Perfil de Recurso y/o Capacidad.

Los recursos y capacidades no se califican como 0 o 1, se conforman como una función de pertenencia representada como:

$$\mu_{P_i} \in [0,1]$$

Si se presentan recursos y/o cualidades no representadas en el diagnóstico de evaluación será innecesario tomarlas en cuenta y las que si se encuentran representadas en el subconjunto difuso serán comparadas con el esquema de características que es representado como el conjunto de factores ideales que deberán cumplir de acuerdo con el desarrollo de esta investigación.

De esta manera se podrán obtener los valores numéricos para el subconjunto difuso representados en la siguiente escala endecadaria:

0.0 Pésima

- 0.1 Muy mala
- 0.2 Bastante mala
- 0.3 Mala
- 0.4 Casi mala
- 0.5 Adecuada
- 0.6 Casi buena
- 0.7 Buena
- 0.8 Bastante buena
- 0.9 Muy buena
- 1.0 Excelente

Para realizar la evaluación de un emprendimiento a través de esta herramienta es necesario tomar en cuenta la siguiente información:

Para el proceso de aplicar una evaluación a una empresa de nueva creación se toma en cuenta el perfil ideal desarrollado en esta propuesta de tesis y que se encuentra aplicado dentro del programa informático, desarrollado con el objetivo de medir o comparar a cualquier emprendimiento, buscando identificar todas aquellas variables que se encuentren más alejadas del perfil, determinando con esto las áreas de oportunidad de la organización y a su vez se ven representadas las áreas que se apegan más a nuestro perfil y con esto podemos apreciar aquellos factores que se trabajan con excelencia.

En esta propuesta de investigación se identifican las previsiones de los recursos y capacidades que debe cubrir un emprendimiento para disminuir las probabilidades de fracaso empresarial, a partir de las estimaciones a través de la teoría de la incertidumbre identificamos las distancias que separan a los emprendimientos de nuestras variables o factores de interés determinando con esto

el comportamiento de la empresa de nueva creación que esta siendo evaluada con el objetivo de encontrar áreas de oportunidad que sean susceptibles a mejoras y con esto evitar el fracaso de los emprendimientos, todo esto medido a través de un método matemático a través de la distancia establecida como un hecho físico que permite realizar evaluaciones a diferentes situaciones aterrizadas al contexto empírico empresarial.

Para poder entender esta herramienta en el contexto empresarial a continuación se muestra el ejemplo completo del uso y aplicación en términos de emprendimiento y fracaso en la ciudad de Morelia, Michoacán.

Primero se muestra la información referente al perfil ideal desarrollado por nuestro grupo de expertos a partir de las variables y dimensiones establecidas dentro de esta investigación de tesis.

Características del perfil ideal

Identificador	Característica	Valor ideal
a	Personalidad	0.9
b	Habilidades para vender	0.8
c	Liderazgo	0.7
d	Tolerancia al riesgo	0.8
e	Habilidades para emprender	0.7
f	Manejo del tiempo	0.8
g	Calidad y eficiencia	0.8
h	Innovación	0.9
i	Enfoque	0.9
j	Estrategia	0.9
k	Administración de conocimientos	0.8
l	Planeación	0.8
m	Gastos operativos	0.9
n	Estudio de mercado	0.8
o	Consumidores	0.8
p	Estrategia de marketing	0.8
q	Selección de personal	0.8
r	Capacitación	0.9
s	Trabajo en equipo	0.8

t	Motivación	0.9
u	Capacidades del personal	0.8

De acuerdo con la información anterior podemos observar que el subconjunto difuso que representa nuestro perfil ideal del desempeño de los emprendimientos en Morelia, Michoacán es representado por:

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	n	o	p	q	r	s	t	u
Pi=	0.9	0.8	0.7	0.8	0.7	0.8	0.8	0.9	0.9	0.9	0.8	0.8	0.9	0.8	0.8	0.8	0.8	0.9	0.8	0.9	0.8

Tomando en cuenta lo anterior podemos observar cómo se representa el perfil necesario por los emprendimientos, para de esta manera obtener un desempeño positivo y por lo tanto disminuir su probabilidad de fracaso.

A través de este proceso se puede proporcionar más certidumbre a instituciones de gobierno y empresas privadas que trabajan en conjunto con emprendedores brindándoles la facilidad de identificar áreas de oportunidad que les permitan establecer programas y planes de acción ya sea en aspectos financieros, organizacionales, de mercado, de recursos humanos o factores personales de los emprendedores.

Para el desarrollo de esta propuesta se tomaron en cuenta 6 empresas con las cuales podemos identificar y entender el funcionamiento de esta herramienta de lógica difusa a través de la distancia de hamming y como resultado se muestran las evaluaciones obtenidas por cada una de las empresas.

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	n	o	p	q	r	s	t	u
P1=	0.6	0.8	0.6	0.2	0.6	0.6	0.7	0.9	1.0	0.8	1.0	0.9	0.4	1.0	0.9	0.6	1.0	1.0	1.0	1.0	0.8

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	n	o	p	q	r	s	t	u	
P2=	0.6	0.6	0.8	0.8	0.8	0.6	0.7	0.5	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.4	0.7	0.6	0.8	0.8	0.8	0.8	0.6	0.6

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	n	o	p	q	r	s	t	u
P3=	0.6	0.6	0.6	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.5	0.6	0.8	0.7	0.6	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	n	o	p	q	r	s	T	u
P4=	0.8	0.8	0.8	0.6	0.8	0.8	0.7	0.7	0.8	0.8	0.8	0.6	0.4	0.4	0.7	0.6	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	n	o	p	q	r	s	t	u
P5=	0.8	0.8	1.0	0.8	0.8	0.6	0.8	0.5	0.8	0.8	0.8	0.7	0.8	0.4	0.7	0.6	0.6	0.8	0.8	0.8	0.8

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	n	o	p	q	r	s	t	u	
P6=	0.8	0.6	0.8	0.6	0.6	0.8	0.9	0.6	0.8	0.8	0.7	0.7	0.6	0.8	0.7	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.6	0.8

A continuación, se muestra el contraste de cada una de las evaluaciones obtenida por las empresas, con el perfil ideal de desempeño obtenido con la herramienta distancia de haming desarrollada por nuestro grupo de expertos.

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	n	o	p	q	r	s	t	u
P1=	0.3	0	0.1	0.6	0.1	0.2	0.1	0	0.1	0.1	0.2	0.1	0.5	0.2	0.1	0.2	0.2	0.1	0.2	0.1	0

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	n	o	p	q	r	s	t	u
P2=	0.3	0.2	0.1	0	0.1	0.2	0.1	0.4	0.1	0.1	0	0	0.1	0.4	0.1	0.2	0	0.1	0	0.3	0.2

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	n	o	p	q	r	s	t	u
P3=	0.3	0.2	0.1	0	0.1	0	0	0.1	0.1	0.1	0	0.3	0.3	0	0.1	0.2	0	0.1	0	0.1	0

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	n	o	p	q	r	s	T	u
P4=	0.1	0	0.1	0.2	0.1	0	0.1	0.2	0.1	0.1	0	0.2	0.5	0.4	0.1	0.2	0	0.1	0	0.1	0

	a	b	c	d	e	f	g	H	i	j	k	l	m	n	o	p	q	r	s	t	u
P5=	0.1	0	0.3	0	0.1	0.2	0	0.4	0.1	0.1	0	0.1	0.1	0.4	0.1	0.2	0.2	0.1	0	0.1	0

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	n	o	p	q	r	s	t	u
P6=	0.1	0.2	0.1	0.2	0.1	0	0.1	0.3	0.1	0.1	0.1	0.1	0.3	0	0.1	0	0	0.1	0	0.3	0

Los resultados anteriores nos muestran la distancia que existe entre el perfil ideal y el desempeño de los emprendimientos con lo cual podemos hacer un análisis general de la situación

del emprendimiento de tal manera que se pueden generar distintos planes de acción para mejorar el desempeño de las empresas de nueva creación en la ciudad de Morelia, Michoacán.

Es importante destacar que las diferencias que existen entre el perfil ideal y la evaluación de los emprendimientos se dividen en dos, aquellas características que se encuentran por debajo del perfil esperado que podemos observar marcadas con los números en blanco y aquellas que las características superan al perfil esperado que podemos observar marcadas con los números en color negro y resaltadas.

Con ésta herramienta podemos hacer una aportación importante al estudio de los emprendimientos y con el programa informático realizado a partir de ésta investigación se pueden ver beneficiadas las instituciones de gobierno que tengan contacto directo con el apoyo a emprendedores, las empresas privadas como incubadoras y aceleradoras de negocios y por último de manera directa los emprendedores que pueden contar con una herramienta única que les puede permitir evaluar sus emprendimientos constantemente brindando la posibilidad de tomar mejores y más oportunas decisiones con el objetivo primordial de mantenerse en el mercado y alcanzar los objetivos planteados.

Referencias

- Aarstad, J. (2014). Structural Holes and Entrepreneurial Decision Making. *Entrepreneurship Research Journal*, 261-276.
- Aguirre, C. E. (Julio de 2016). El capital intelectual y su influencia en el crecimiento de las PyMES. *Tesis*. Ciudad de México, México: UNAM.
- Aidin, S., & Hiroko, K. K. (2015). *Startup Companies: Life Cycle and Challenges*. Belgrade.
- Alaka, H. A., Oyedele, L. O., Owolabi, H. A., Bilal, M., Ajayi, S. O., & Akinade, O. O. (2018). A framework for big data analytics approach to failure prediction of construction firms. *Applied computing and informatics*, 1-30. doi:<https://doi.org/10.1016/j.aci.2018.04.003>
- Alfaro, G., & González, F. (2011). *Gestión del conocimiento en pequeñas y medianas empresas*. Morelia: GAC FEGOSA.
- Alom, F., Asri, A. M., Moten, A. R., & Ferdous, A. S. (2016). Success factors of overall improvement of microenterprises in Malaysia: an empirical study. *Journal of global entrepreneurship research*, 1-13.
- Álvarez, c., & Urbano, d. (2011). Una década de investigación basada en el gem: logros y retos . *Revista Latinoamericana de Administración*, 16-37.
- Amit, R. H., & Shoemaker, P. J. (1993). Strategic A.ssets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 36-43.
- Amorós, J. E. (2011). El proyecto Global Entrepreneurship Monitor (GEM): una aproximación desde el contexto latinoamericano . *Revista Latinoamericana de Administración*, 1-15.
- Antolín, L. R., Martínez, d. R., & Céspedes, L. J. (2015). Fomentando la innovacion de producto en las empresas nuevas: ¿Que instrumentos publicos son mas efectivos? *European Research on Management and Business Economics*, 38-46.

Apodaca, L. E., Maldonado, S. E., & Máñez, A. I. (2016). La ventaja competitiva desde la teoría de recursos y capacidades. *Revista Internacional Administración & Finanzas* , 69-80.

Arezni, S. (6 de Marzo de 2017). OECD Perspectives on Entrepreneurship, SMEs and Tourism. Berlin, Alemania.

Atienza, M., Lufin, M., & Romaní, G. (2016). Un análisis espacial del emprendimiento en Chile. Más no siempre es mejor. *Eure*, 111-135.

Audretsch, D. (1991). New-firm Survival and the Technological Regime. *Review of Economics and Statistics*, 441-450.

Ávalos, R. F. (2009). Factores determinantes de la competitividad empresarial. *Factores determinantes de la competitividad empresarial* (pág. 18). Escuela de posgrado UPC.

Barney. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 99-120.

Barney, J. B., Ketchen Jr, D. J., & Wright, M. (2011). The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline? *Journal of Management*, 1299-1315. doi:10.1177/0149206310391805

Baumol, W. (1990). Entrepreneurship: Productive, unproductive and destructive. *Journal of Political Economy*, 893-921.

BBVA. (2016). 6 errores de startups fintech que llevan al fracaso. *Noticias BBVA*.

Beaver, W. (1966). Financial ratios as predictor of failure. *Journal of Accounting Research*, 71-11.

Benavides, M., Escribá, M., & Roig, S. (2002). La sostenibilidad de la ventaja competitiva basada en las características de los recursos estratégicos. *Quaderns de Treball (publicación Universidad de Valencia)*, 138.

Blank, S. (2013). *The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products That Win*. K & S Ranch.

Blasco, C., Albort, G., & Ribeiro, B. (2015). Impacto Internacional del Crowdsourcing como nuevo tópico de interés en el campo científico del emprendimiento: Análisis bibliométrico del periodo 2008-2015. *Universitas Gestáo e TI, Brasilia*, 57-65.

Bliemel, M. J., McCarthy, I. P., & Maine, E. M. (2016). Levels of Multiplexity in Entrepreneur's Networks: Implications for Dynamism and Value Creation. *Entrepreneurship Research Journal*, 247-272.

Bordonaba, J. M., Lucia, P. L., & Polo, R. Y. (2009). Análisis de la salida del mercado. Fracaso vs. abandono en la franquicia. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 33-58.

Bucardo, C., Saavedra, G. M., & Camarena, A. M. (2015). Hacia una comprensión de los conceptos de emprendedores y empresarios. *SUMA DE NEGOCIOS*, 98-107.

Bueno, E. (1995). *La estrategia de la empresa 30 años de evolución teórica*. Civitas : Madrid.

Burton, J. P. (2013). Micro-business Owner Personality as a Predictor of Business Success. *American Psychological Association*, 1-51.

Bygrave, W., & Hofer, C. (1991). Theorizing about entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 13-22.

Cabrera, M. M., López, L. P., & Ramírez, M. (2011). *La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio*. Bogotá: Universidad Central.

Cacciotti, G., Hayton, C. ., Mitchell, J. R., & Giazitzoglu, A. (2016). Conceptualización del miedo al fracaso en el emprendimiento. *Journal of business venturing*, 302-325.

Carretero, P. A. (2008). *La guía del Emprendedor: De la idea a la empresa*. Valencia: Asociación de jóvenes empresarios de Valencia.

Carvajal, L. (15 de Enero de 2013). *lizardo-carvajal*. Recuperado el 8 de Enero de 2017, de <http://www.lizardo-carvajal.com/problema-y-necesidad/>

Casas, T., & Hilb, M. (2016). Founders in the Living-Dead Trap: A Theoretical Exploration at Entrepreneurship's Dark Core. *Entrepreneurship Research Journal*, 401-423.

Castiblanco, S. (2013). La construcción de la categoría d emprendimiento femenino. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada.*, 53-66.

Castillo, L. V. (2013). Los factores determinantes de la supervivencia empresarial. Madrid, España: Universidad Pontifica de Madrid.

Castillo, S. I., & Portela, M. M. (1998). Tecnología y competitividad en la teoría de los recursos y capacidades. *Universidad de Santiago de Compostela*, 35-42.

Chauca, M. (2003). *Competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa manufacturera moreliana*. Morelia : Facultad de Economía Vasco de Quiroga, UMSNH.

Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría general de la administración*. México: Mc Graw Hill.

Cisneros, M. E., Granados, M., Elizundia, M. A., Castelán, G. B., & Puga, M. C. (2011). *Factores de emprendimiento que influyen en el desempeño de la micro y pequeña empresa*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Concepción, C. (2007). La aplicación de la dirección por objetivos necesita. *Ecimed*, 1-4.

Consuelo, M. (2014). Declive organizativo, fracaso y reestructuración organizacional en las empresas colombianas. *Contaduría y Administración*, 235-260.

Correa, G. (Mayo de 2013). La aplicación del modelo Altman para la determinación de las quiebras en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en Puerto Rico. *Tesis*. Gurabo, Puerto Rico: ProQuest LLC.

Dávila, M., Layrisse, F., Lozano F., G., Riojas, E., & Urbina, H. (2014). *El libro del fracaso*. Ciudad de México.

De Llano, M. P., Piñeiro, S. C., & Rodríguez, L. M. (2014). DEA as a business failure prediction tool Application to the case of galician SMEs. *Contaduría y Administración*, 65-96.

de Oliveira, J., Escrivão, F. E., Seido Nagano, M., Ferraudo, A. S., & Daniela, R. (2015). What do small business owner-managers do? A managerial work perspective. *Journal of global entrepreneurship research*, 1-21.

Deeb, G. (2014). 13 errores de las startups. *Entrepreneur*.

Devece, C., Peris, O. M., & Rueda, A. C. (2016). Entrepreneurship during economic crisis: Success factors and paths. *Department of Business Organization*, 5366-5370.

Duarte, F. (2007). Emprendimiento, empresa y crecimiento empresarial. *Contabilidad y negocios Universidad Católica*, 46-56.

Echegoyen, O. J. (30 de Mayo de 2016). *DICCIONARIO DE PSICOLOGÍA CIENTÍFICA Y FILOSÓFICA*. Recuperado el 11 de Enero de 2017, de e-torredebabel: <http://www.e-torredebabel.com/Psicologia/Vocabulario/Metodo-Hipotetico-Deductivo.htm>

Elizundia, C. M. (2011). Factores de emprendimiento que influyen en el desempeño de la micro y pequeña empresa. México, DF, México: UNAM.

Fábio, Mizumoto, Marcos, R. A., Hashimoto, Aurélio, M., & Bedê. (2010). A sobrevivência de empresas nascentes no estado de São Paulo: um estudo sobre capital humano, capital social e práticas gerenciais. *R.Adm*, 343-355.

Farias, A., Escrivão, F. ., Seido, N. ., & Philippsen, J. L. (2016). A change in the importance of mortality factors throughout the life cycle stages of small businesses. *Journal of global entrepreneurship research*, 1-18.

- Feinleib, D. (2011). *Why Startups Fail: And How Yours Can Succeed*. Apress.
- Fernández, C. (2014). Mentalidad emprendedora y cultura del emprendimiento. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 137-143.
- Fernández, S. C., & de la Riva, B. (2014). Entrepreneurial mentality and culture of entrepreneurship. *Procedia social and behavioral sciences*, 137-143.
- Flores, R., & González, S. F. (2009). LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES MORELIANAS. *Cuadernos del CIMBAGE*, 85-104.
- Fong, R. (2002). Rol que juegan los activos intangibles en la construcción de ventajas competitivas sustentables en la PYME. Barcelona, España: Universidad de Barcelona.
- Fong, R. C. (2005). *La teoría de recursos y capacidades Fundamentos microeconómicos*. Guadalajara: Universidad de Guadalajara.
- Fong, R. C., Flores, V. K., & Cardoza, C. L. (2007). La teoría de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico Resource based-theory: a bibliometric analysis. *Nova Scientia*, 441-440.
- Fontela, E. (2000). El futuro de los mercados de trabajo.
- Fourati, H., & Affes, H. (2014). Risk as a Threat, Risk as a Missing Opportunity, the Owner Finance and Entrepreneurship. *Entrepreneurship Research Journal*, 351-365.
- Fuentes, N., Osorio, G., & Mungaray, A. (2016). Capacidades intangibles para la competitividad microempresarial en México. *Problemas del Desarrollo*, 83-106.
- Gallegos, R. (2007). Innovación y Emprendimiento para superar la crisis . *Eídos*, 19-23.
- García, O. (1983). Administración por objetivos. *Cuadernos de Administración*, 35-44.
- García-Gasulla, S. M. (Abril de 2015). La Orientación al Mercado y el Emprendimiento en el Marco de los Modelos de Excelencia. Análisis del Impacto en el Rendimiento Empresarial Sector

Automatismos Comunidad Valenciana. *Tesis*. Valencia, Valencia, España: Universidad Politecnica de Valencia.

Grant, R. (1991). The resource base-theory of competitive advantage. Implications for strategy . *California Management review*, 114-135.

Gutiérrez, F. J. (2013). Variables y modelos para la evaluación del fracaso empresarial. Propuesta de una metodología de fronteras basada en percentiles. *Tesis*. León, España: Universidad de León.

Hamed, G., & Prahalad, C. (1995). *Compitiendo por el futuro*. Ariel Sociedad Económica.

Harkins, J., & Forster-Holt, N. (2014). Resource Dependence and the Exist of Young Firms. *Entrepreneurship Research Journal*, 323-349.

Hernández, R., & Suarez, I. G. (1996). La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 73-92.

Hernández, S., Fernández, C. ., & Baptista, L. . (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.

Herrera, C. E., & Montoya, L. A. (2013). El emprendedor: una aproximación a su definición y caracterización. *Punto de vista* , 7-30.

Hirai, A. (2015). *Gestión en Software*. Recuperado el 6 de Diciembre de 2016, de <http://egesoftware.blogspot.mx/2015/04/gestion-del-riesgo-en-los.html>

Ibarra, R. (22 de Enero de 2014). *La importancia de las startups*. Recuperado el 7 de Diciembre de 2016, de <http://www.qore.com/articulos/14865/La-importancia-de-los-startups>

INADEM, I. N. (2016). *Diagnóstico 2016 del fondo nacional del emprendedor*. México: Secretaría de economía.

Ireland, V., & Gorod, A. (2016). Contribution of Complex Systems to Entrepreneurship. *Entrepreneurship Research Journal*, 1–41. doi:DOI 10.1515/erj-2015-0058

Jaramillo, L. (2008). Emprendimiento: Concepto básico en competencias. *Lumen - Instituto de Estudios en Educación*, 1-6.

Kanyi, E. (Agosto de 1999). Entrepreneurship development in Kenya technical education: Exploring the state of the art. *Tesis*. Edmonton, Alberta, Canada: Bell & Howell Information and Learning .

Khan, E. A., & Quaddus, M. (2015). Development and Validation of a Scale for Measuring Sustainability Factors of Informal Microenterprises - A Qualitative and Quantitative Approach. *Entrepreneurship Research Journal* , 347-372.

Lane, B. y. (1994). *Niche markets for the rural world*. OCDE.

Lichtenstein, B. (2016). Emergence and Emergents in Entrepreneurship: Complexity Science Insights into New Venture Creation. *Entrepreneurship Research Journal*, 43-52.

López, A. (2016). Cinco factores que alejan a los emprendedores del éxito . *Tec Review*.

López, J. (18 de Enero de 2016). Fracasan en México 75% de emprendimientos. *El Financiero*.

Lussier, R. N., & Corman, J. (1995). A business success versus failure prediction model for entrepreneurs with 0-10 employees. *Journal of small business management*, 21-35.

Lussier, R. y. (2001). A crossnational prediction model for business success. *Journal of Common Market Studies*.

Maqueda, R. G. (2012). Determinación y análisis de factores de éxito en proyectos de base tecnológica. *Protocolo de investigación*. Guadalajara, Jalisco, México: Centro de Investigación y de Estudios Avanzados del Instituto Politécnico Nacional.

March, C. I., & Mora, E. R. (2003). Creación de empresas de base tecnológica: factores de éxito y fracaso. 97-120.

Marom, S. (2014). A Business Success Versus Failure Prediction Model for Small business in Israel. *Business and Economic Research*, 63-81.

Martin, M. (2015). Building Impact Businesses through Hybrid Financing. *Entrepreneurship Research Journal*, 109-126. doi:DOI 10.1515/erj-2015-0005

Masci, P. (Julio de 2013). Insurance Market Development and Entrepreneurship, with a Focus on Latin America and Brazil. *Tesis*. George Mason, United States of America: ProQuest LLC.

Mason, J. (2018). Entrepreneurship in knowledge-based services: Opportunity and challenges for new venture, economic, and workforce development. *Journal of Business Venturing Insights*, 1-12.

Matuoka, Artes, Giovanetti, Hashimoto, & Bedê. (2010). A sobrevivência de empresas nascentes no estado de São Paulo: um estudo sobre capital humano, capital social e práticas gerenciais. *R.Adm*, 343-355.

McDonald, R. (2002). Knowledge Entrepreneurship: Linking Organizational Learning and Innovation. *Tesis*. Connecticut, United States of America: ProQuest Information and Learning.

McKelvey, B. (2016). Complexity Ingredients Required For Entrepreneurial Success. *Entrepreneurship Research Journal*, 53-73. doi:DOI 10.1515/erj-2015-0053

Metzger, M. L., & King, J. S. (2015). Extending Constructivist Perspectives on Opportunity Production Through An Incorporation of Effectual Logics. *Entrepreneurship Research Journal*, 323-345.

Miller, D. J. (2015). High Growth Student Startups at US Colleges and Universities. *Tesis*. Arlington, USA: ProQuest.

Mishra, C. S., & Zachary, R. K. (2015). The Theory of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Research Journal*, 251-268.

Molina, R., López, A., & Schimtt, C. (2016). Factores que influyen en los problemas del emprendimiento de las MYPIMES: Una percepción de los expertos. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 95-113.

Montoya, I., Marulanda, F., & Vélez, J. (2014). Aportes teóricos y empíricos al estudio del emprendedor. *Cuadernos de Administración*, 89-99.

Mora, M., & González, M. (2009). Caracterización del fracaso empresarial en Colombia: un enfoque con escalado multidimensional. *Universidad de Salamanca*.

Motoyama, Y., & Knowlton, K. (2016). Examining the Connections within the Startup Ecosystem: A case Study of St. Louis. *Entrepreneurship Research Journal*, 1-32.

Mundial, B. (2010). *Informe de desarrollo humano*. Banco Mundial.

Mures, Q. M., & García, G. A. (2011). Factores determinantes del fracaso empresarial en Castilla León. *Economía y empresa*, 95-115.

Mustafa, M., Lundmark, E., & Ramos, M. (2016). Untangling the Relationship between Human Resource Management and Corporate Entrepreneurship: The Mediating Effect of Middle Managers' Knowledge Sharing. *Entrepreneurship Research Journal*, 273-295.

Najmaei, A. (2016). How Do Entrepreneurs Develop Business Models in Small High-Tech Ventures? An Exploratory Model from Australian IT Firms. *Entrepreneurship Research Journal*, 297-343.

Naranjo, R., Mesa, M., & Solera, J. (2013). De la administración por objetivos al control estratégico. *Tecnología en Marcha*, 57-65.

Navas, J., & Guerras, L. (1998). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Madrid: Editorial Civitas.

Neill, S., Metcalf, L., & York, J. L. (2015). Seeing What Others Miss: A Study of Women Entrepreneurs in High-Growth Startups. *Entrepreneurship Research Journal*, 293-322.

Némethné, G. A. (2010). Competitiveness of small and medium sized enterprises - a possible analytical framework. *HEJ*, 1-14.

Nguyen, H., & Sukanlaya, S. (2016). Juggling or Struggling? Work and Family Interface and Its Buffers among Small Business Owners. *Entrepreneurship Research Journal*, 207-246.

Nobel, C. (2011). Why Companies Fail—and How Their Founders Can Bounce Back. *Harvard Business Review*.

OCDE. (2012). *Evaluación de la OCDE del sector de las nuevas empresas basadas en el conocimiento*. México: OCDE Publishing.

Oyler, J., & Golden, M. (2009). Workplace diversity in the United States: the perspective of Peter Drucker. *Journal of Management History*, 420-451.

Parker, S., & Praag, C. (2006). Schooling, capital constraints, and entrepreneurial performance: The endogenous triangle. *Journal of Business & Economic Statistics*, 416-431.

Peel, M. J. (2016). Owner-Managed UK Corporate Start-Ups: An Exploratory Study of Financing and Failure. *Entrepreneurship Research Journal*, 345-367.

Penrose, E. (1958). *The theory of growth of the firm*. Oxford.

Peña, H. (Marzo de 2010). Aprendizaje Organizativo y Perdurabilidad Empresarial: Un Estudio de los Factores Determinantes en las Empresas de la Región de Monterrey (México) . *Tesis* . San Sebastian, España: ProQuest LLC.

Pereira, F. (2007). La evolución del espíritu empresarial como campo del conocimiento. Hacia una visión sistémica y humanista . *Cuadernos de Administración*, 11-37.

Pérez, P. C., & Avilés, H. M. (2016). Explanatory factors of female entrepreneurship. *SUMA DE NEGOCIOS*, 25-31.

Poornima, W. K., & Mathew, M. (2014). Potential for opportunity recognition along the stages of entrepreneurship. *Journal of global entrepreneurship research*, 1-24.

Potter, J., Marchese, M., Feldman, M., Kemeny, T., Lawton-Smith, H., & Pike, A. (2013). *The Local Dimension of SME and Entrepreneurship Issues and Policies in Mexico*. Paris: OECD Publishing.

Praag, C. (2003). Business survival and success of young small business owners. *Small Business Economics*.

Pro México. (2014). *PyMES, Eslabón fundamental para el crecimiento de México*. Recuperado el 4 de Diciembre de 2016, de www.promexico.gob.mx: <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>

Real Academia de la lengua española. (3 de Noviembre de 2017). *Real Academia de la lengua española*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=ILxbAAO>

Reddin, W. (1988). *"The Output Oriented Organization"*. Gower Aldershot: United Kingdom.

Reuber, A. R., & Fischer, E. (1999). Understanding the consequences of founders experience. *Journal of Small Business Management*, 30-45.

Ricardo, c. M. (Abril-Junio de 2004). Antecedentes de la Teoría de los Recursos y Capacidades. *Ciencias Holguín*, 1-7.

Ries, E. (2011). *El método Lean start-up*. Silicon Valley: Crown Publishing Group.

- Robb, C., & Gandhi, J. (2016). Social Entrepreneurial Ventures: On the Edge of Chaos? *Entrepreneurship Research Journal*, 111-133.
- Rodríguez, A. (2009). Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial. *Pensamiento y gestión*, 94-119.
- Rodríguez, R. A. (2011). *El emprendedor de éxito*. México: Mcgrawhill.
- Rodríguez, V. (2002). *Administración: de pequeñas y medianas empresas*. Thomson México.
- Romero, E. F., Melgarejo, M. Z., & Vera, C. M. (2015). Fracaso empresarial de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en Colombia. *SUMA DE NEGOCIOS*, 29-41.
- Ruiz, Q. F. (2002). *El emprendedor y su empresa*. México: Diana.
- Sánchez, J. (2007). Psicología y emprendedorismo. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 221-236.
- Sandoval, S. G. (2018). Planeación estratégica éxito y fracas en PyMES. *Tesis*. Ciudad de México, México: UNAM.
- Schnarch, K. A. (2009). *Desarrollo de nuevos productos y empresas*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press.
- Shahid, Q. M., Saeed, S., & Mehmood, W. S. (2016). The impact of various entrepreneurial interventions during the business plan competition on the entrepreneur identity aspirations of participants. *Journal of global entrepreneurship research*, 1-18.
- Silva, R. A. (2018). Análisis de perfiles de actitudes relacionadas con el emprendimiento. *Tesis*. Ciudad de México, México: UNAM.
- Simón, M. V. (2017). Análisis de los factores de éxito en el proceso de creación. *Tesis*. Valencia, España: Universidad de Valencia.

Skok, D. (2016). *For Entrepreneurs*. Recuperado el 7 de Diciembre de 2016, de <http://www.forentrepreneurs.com/es/5-razones-por-las-que-las-startups-y-los-nuevos-negocios-fracasan/>

Somaza, A., & Vallverdú, J. (2003). Un modelo de predicción de la insolvencia empresarial basada en variables financieras.

Song, T. H., Singh, B. G., & Anwar, S. (2011). A success versus failure prediction model for small businesses in Singapore. *American Journal of Business*, 50-64. doi:10.1108/19355181111124106

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership*. New York: New York: Free Press.

Tapia, M. F. (02 de Febrero de 2012). *Departamento de Matemáticas*. Recuperado el 27 de Octubre de 2016, de <http://www.mat.uson.mx>

Tascón, F. M., & Castaño, G. F. (2012). Variables and models for the identification and prediction of business failure: revision of recent empirical research advances. *RC-SAR*, 7-58.

Taylor, B. (2008). Four Reasons Most Startups Fail (And How Yours Can Succeed). *Harvard Business Review*.

Tolama, J. (2016). Fracaso, el miedo que impide a los mexicanos emprender. *Expansión*.

Tovak, S. (2014). 9 razones por las que las startups fracasan. *Entrepreneur*.

Treece, D., & Pisano, G. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 509-533. Obtenido de <http://links.jstor.org/sici?sici=0143-2095%28199708%2918%3A7%3C509%3ADCASM%3E2.0.CO%3B2-%23>

Truong, A. (12 de Mayo de 2016). *Quartz*. Recuperado el 7 de Diciembre de 2016, de <https://qz.com/682517/after-analyzing-200-founders-postmortems-researchers-say-these-are-the-reasons-startups-fail/>

Unidad de Estudios, C. (2014). *Emprendimiento en Chile hacia un modelo de segmentación*. Maval Limitada.

Valencia, R. (2016). *El Fracaso de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa de Base Tecnológica en México*. Monterrey.

Valencia, R. (2016). *El Fracaso de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa de Base Tecnológica en México*.

Valencia, R., Olavarría, D., Vargas, M., & Stapley, E. (2016). *Tech Startup*. Monterrey: Instituto del fracaso.

Varela, R. (2008). *Innovación Empresarial*. Santa Fe de Bogotá: Pearson Educación de Colombia.

Vargas, C. J. (2015). Modelos de Beaver, Ohlson y Altman: ¿Son realmente capaces de predecir la bancarrota en el sector empresarial costarricense? *Tec Empresarial*, 29-40.

Venture, V. J. (1994). *Análisis competitivo de la empresa: un enfoque estratégico*. Madrid, España: Civitas.

Wernelfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management journal*, 272-280.

Yang, Y., & Danes, S. M. (2015). Resiliency and Resilience Process of Entrepreneurs in New Venture Creation. *Entrepreneurship Research Journal*, 1-30.

Zane, L. J., & Kline, W. (2017). Competitive Moves: The Influence of Industry Context and Individual Cognitive Factors. *Entrepreneurship Research Journal*, 1-30. doi:DOI 10.1515/erj-2015-0037

Zhang, P., Wang, D., & L. Owen, C. (2014). A Study of Entrepreneurial Intention of University Students. *Entrepreneurship Research Journal*, 61-82. doi:DOI 10.1515/erj-2014-0004

Zhhang, P. (2014). Understanding Diversification Strategy in Venture Capital Market. *Entrepreneurship Research Journal*, 277-296.

Zuñiga, S., Soza, S., & Soria, K. (2015). Dinámica del emprendimiento y el desempleo en la Patagonia Chilena. *Magallania*, 103-115.

Actividades realizadas dentro del Doctorado en Administración UMSNH			
Línea de investigación	Producto	Título	Año
Mejoramiento y gestión empresarial	Participación en congreso	Innovaciones disruptivas en el emprendimiento	2019
Mejoramiento y gestión empresarial	Taller de emprendimiento	Éxito y fracaso de los emprendimientos	2019
Mejoramiento y gestión empresarial	Participación en congreso	Innovaciones disruptivas y los emprendimientos	2019
Mejoramiento y gestión empresarial	Artículo	Hierarchization of Factors Involved in the Failure of Startups	2019
Mejoramiento y gestión empresarial	Participación en congreso	Factores personales como elemento de éxito en el emprendimiento	2018
Mejoramiento y gestión empresarial	Participación en congreso	Factores de fracaso de las startups de Morelia, Michoacán, México.	2017
Mejoramiento y gestión empresarial	Participación en congreso	Jerarquización de factores en el fracaso de las startups	2017
Mejoramiento y gestión empresarial	Participación en congreso	Estructura, estrategia y procesos como factores para la creación de un programa de emprendimiento Universitario	2017
Mejoramiento y gestión empresarial	Participación en congreso	Identificación de variables que provocan el fracaso de empresas de nueva creación en Morelia	2017

Anexo 1. Frecuencia de Variables.

ANEXO 1: FRECUENCIA DE VARIABLES																																		
	ARTÍCULOS REVISADOS																														Subtotal			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30				
Factores Personales	x	x	x	x	x		x			x	x	x	x		x		x			x	x	x					x	x	x	x	x		19	
Personalidad y actitudes		x			x		x			x												x										x	6	
Un liderazgo incorrecto o inexistente		x					x																							x			3	
Inexperiencia			x		x					x		x										x	x				x	x				x	9	
Falta de habilidades para emprender					x						x						x											x	x		x	x	7	
Mal manejo del tiempo		x	x		x		x			x																							5	
Escolaridad del emprendedor			x									x										x						x	x			x	6	
Edad del emprendedor												x																x	x			x	4	
Motivos para abrir el negocio			x																									x	x				3	
Tolerancia al riesgo					x	x																										x	3	
Falta de habilidades para vender						x																x											2	
Falta de habilidades sociales						x																						x					2	
Miedo al fracaso					x										x																	x	3	
Falta de relaciones sociales																																	x	1
Ambiente externo	x	x	x		x	x	x		x	x				x	x	x	x							x		x	x						15	
Cambios en el mercado						x																												1
Adaptabilidad							x			x						x																		3
Competencia		x	x			x			x					x																		x		6
Crisis económica y/o política		x														x																x		3
Problemas con proveedores		x																																2
Reformas legislativas		x								x	x					x																	x	6
Problemas con grupos delictivos		x																																1
Aparición de nuevas tecnologías		x				x				x																								6
Descontento de grupos de interés		x																																1
Cultura (contexto mexicano)						x																												3

ANEXO 1: FRECUENCIA DE VARIABLES		ARTÍCULOS REVISADOS																														Totales
		31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	
Factores Personales		x	x	x							x			x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			x	x		
Personalidad y actitudes		x												x		x				x	x	x								x		
Un liderazgo incorrecto o inexistente		x												x						x	x	x										
Inexperiencia				x							x			x		x	x				x					x	x				x	
Falta de habilidades para emprender		x									x			x		x		x	x	x										x		
Mal manejo del tiempo		x														x																
Escolaridad del emprendedor				x							x			x			x				x	x			x	x						
Edad del emprendedor				x													x				x			x	x		x	x				
Motivos para abrir el negocio					x						x										x											
Tolerancia al riesgo		x														x				x		x								x		
Falta de habilidades para vender																x					x	x								x		
Falta de habilidades sociales																x					x									x		
Miedo al fracaso		x																			x	x	x									
Falta de relaciones sociales																																
Ambiente externo		x			x											x								x					x			
Cambios en el mercado																																
Adaptabilidad		x																			x											
Competencia																																
Crisis económica y/o política						x																										
Problemas con proveedores																																
Retormas legislativas																																
Problemas con grupos delictivos																																
Aparición de nuevas tecnologías																																
Descontento de grupos de interes																																
Cultura (contexto mexicano)																																
Factores Organizacionales		x									x	x		x	x		x	x						x	x		x	x	x	x	x	
Operación																																
Falta de entoque																																
Planeación																																
Falta de indicadores																																
Estructura organizacional inadecuada																																
Conflicto con accionistas																																
Problemas en la ejecución																																
Innovación																																
Calidad y eficiencia																																
Estrategia																																

Anexo 2. Entrevista a expertos

OBJETIVO

El siguiente cuestionario tiene el objetivo de conocer su opinión experta acerca de los factores o variables que inciden en el fracaso de las empresas de nueva creación.

Nombre _____

Edad _____

Actividad profesional _____

Años de experiencia _____

Emprendedor con experiencia de fracaso () Emprendedor con experiencia de éxito ()

Experto Académico ()

En escala de 1 a 10 califique la tasa de fracaso de empresas de nueva creación en Morelia (donde 10 es la mayor tasa de fracaso y 1 la menor).

A continuación, se muestra una tabla con factores y subfactores que impactan en el fracaso de las empresas de nueva creación en Morelia, favor de calificar en escala de 1 a 10, donde 10 representa el mayor impacto y 1 el menor (se pueden repetir calificaciones entre los factores).

Factores Personales	
Personalidad y actitudes	
Liderazgo incorrecto o inexistente	
Inexperiencia	
Falta de habilidades para emprender	
Mal manejo del tiempo	
Escolaridad del emprendedor	
Edad del emprendedor	
Motivos para abrir el negocio	
Tolerancia al riesgo	
Falta de habilidades para vender	
Falta de habilidades sociales	
Miedo al fracaso	
Falta de relaciones sociales	

Ambiente externo	
Cambios en el mercado	
Adaptabilidad	
Competencia	
Crisis económica y/o política	
Problemas con proveedores	
Reformas legislativas	
Problemas con grupos delictivos	
Aparición de nuevas tecnologías	
Descontento de grupos de interés (comunidades cercanas, medios de comunicación o autoridades)	
Cultura (contexto mexicano)	
Factores Organizacionales	
Operación	
Falta de enfoque	
Planeación	
Falta de indicadores	
Estructura organizacional inadecuada	
Conflicto con accionistas	
Problemas en la ejecución	
Innovación	
Calidad y eficiencia	
Estrategia	
Administración de conocimientos	
Aceptar contratos desventajosos	
Prácticas gerenciales	
Factores financieros	
Falta de recursos económicos	
Falta de inversionistas	
Acceso a recursos	
Mala administración del dinero	
Retraso de pagos de sus clientes	
Falta de crédito con proveedores	
Exceso de gastos operativos	
Factores de Mercado	
Idea o modelo de negocios	
Falta de estudio de mercado	
Falta de estrategia de marketing	
Problemas de mercado (clientes)	
Problemas con el producto	
Problemas de precio	
Ignorar a los consumidores	

Mala ubicación	
Promoción/publicidad inadecuada	
Mercado meta mal seleccionado	
Capital humano	
Problemas de compensaciones	
Falta de selección adecuada	
Robos por parte del personal	
Rotación del personal	
El equipo no tiene lo que se necesita	
Un equipo desmotivado	
Administración deficiente del equipo	
Desarmonía en el equipo	
Falta de Capacitación	
Individualismo	

Anexo 3. Resultados de la entrevista a expertos

	Experiencia de fracaso										Experiencia de éxito										Expertos académicos										Totales
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
Factores Personales	8	8	7	9	8	6	10	10	10	9	9	9	8	8	10	9	9	9	8	8	9	9	8	7	7	9	7	9	9	9	255
Personalidad y actitudes	9	10	7	8	8	7	10	10	10	10	9	10	10	8	10	10	10	10	10	10	10	10	8	2	7	8	8	10	10	10	269
Liderazgo incorrecto o inexistente	8	10	10	9	7	7	9	10	10	10	10	9	10	8	8	10	9	8	9	9	8	10	6	2	7	8	8	9	10	10	258
Inexperiencia	10	1	9	10	10	6	6	7	8	8	9	8	10	7	10	5	10	7	6	9	9	5	7	8	9	10	6	8	8	8	234
Falta de habilidades para emprender	10	7	9	9	8	7	8	8	8	10	10	9	10	7	10	10	10	10	6	5	8	8	8	8	9	9	8	8	9	10	256
Mal manejo del tiempo	9	6	10	6	7	5	10	10	9	8	10	10	8	8	10	6	10	10	7	9	9	8	5	5	8	9	9	10	9	10	250
Escolaridad del emprendedor	9	10	7	6	7	2	9	9	8	4	7	8	7	9	1	8	9	9	5	5	7	4	6	9	6	7	5	9	10	1	203
Edad del emprendedor	3	5	1	5	7	2	7	7	8	3	7	8	8	8	1	1	5	8	5	7	9	1	3	4	6	7	5	8	8	5	162
Motivos para abrir el negocio	5	10	5	8	8	2	10	10	10	10	10	9	8	8	10	10	5	10	8	2	10	10	8	7	7	9	5	7	9	10	240
Tolerancia al riesgo	6	8	10	8	7	4	10	10	10	8	10	9	10	10	10	5	10	10	8	8	9	10	10	4	7	10	8	10	9	10	258
Falta de habilidades para vender	9	7	2	9	7	9	10	10	10	10	10	9	10	10	10	10	10	9	8	7	8	8	7	9	8	10	10	10	10	8	264
Falta de habilidades sociales	8	7	8	7	8	8	10	9	10	8	9	9	8	10	10	10	10	9	6	7	8	7	8	7	8	8	9	10	10	246	
Miedo al fracaso	5	10	1	9	2	9	10	10	1	9	9	3	8	10	5	5	9	6	10	10	10	10	4	5	10	7	9	9	10	224	
Falta de relaciones sociales	6	5	7	6	8	2	8	8	10	10	9	9	5	8	10	10	9	9	4	10	10	8	8	8	7	10	8	7	10	10	239
Ambiente externo	8	5	5	6	7	7	9	8	10	7	8	8	7	7	7	7	7	9	7	8	8	5	7	7	7	10	9	8	9	8	225
Cambios en el mercado	9	10	10	7	8	9	9	10	10	8	8	7	8	10	5	10	5	10	7	10	8	6	7	5	6	10	8	8	10	7	245
Adaptabilidad	8	7	10	7	7	7	10	10	10	10	10	8	7	9	10	8	10	10	7	8	9	10	10	8	9	9	10	10	10	10	268
Competencia	8	1	2	6	7	9	8	8	9	5	9	7	3	9	5	10	6	9	4	10	7	5	7	9	8	10	7	9	9	8	214
Crisis económica y/o política	9	1	7	9	9	10	10	10	10	10	8	8	8	9	10	10	10	10	6	5	8	9	7	4	8	10	8	9	9	7	248
Problemas con proveedores	7	3	1	8	9	5	10	10	9	5	7	7	8	7	5	1	10	10	7	8	9	5	7	3	7	10	8	7	8	10	211
Reformas legislativas	7	5	1	5	7	2	7	5	9	5	7	6	7	3	1	1	1	6	3	5	7	5	8	2	6	8	8	4	8	10	159
Problemas con grupos delictivos	8	10	7	4	6	9	9	9	10	10	7	8	8	3	10	6	10	7	7	10	9	1	10	9	8	10	9	8	9	10	241
Aparición de nuevas tecnologías	8	1	3	5	7	7	6	7	8	5	8	7	8	7	5	1	7	9	2	7	10	1	3	6	8	10	10	8	9	5	188
Descontento de grupos de interés cercanas, medios de	9	1	2	6	7	3	10	7	10	5	9	7	3	3	10	10	4	6	5	6	8	1	3	10	6	8	9	8	8	6	190
Cultura (contexto mexicano)	5	5	4	7	8	3	7	7	10	5	9	8	7	3	5	1	5	9	6	5	10	1	7	9	6	10	8	8	8	10	196
Factores Organizacionales	9	7	8	8	8	6	9	10	10	9	9	10	10	7	10	10	10	9	8	9	9	10	8	8	8	10	9	10	10	9	67
Operación	9	7	10	8	8	6	10	10	10	10	9	10	10	3	10	10	10	9	7	9	9	8	7	5	7	10	8	9	10	10	258
Falta de enfoque	9	7	10	6	8	5	8	10	10	10	10	10	10	8	10	10	10	9	9	10	10	10	9	7	7	10	10	10	10	8	270
Planeación	9	5	10	7	8	8	9	10	10	5	10	10	10	9	10	7	10	8	8	10	9	10	7	7	8	10	10	10	10	10	264
Falta de indicadores	9	10	10	8	7	4	9	10	10	5	9	10	10	5	5	10	10	9	10	10	10	10	7	8	8	8	7	10	10	10	258
Estructura organizacional inadecuada	9	5	5	6	8	4	7	5	10	5	9	7	8	5	5	8	8	7	9	8	9	10	6	8	6	9	8	9	10	10	223
Conflicto con accionistas	9	1	5	9	7	7	10	10	8	5	8	7	10	3	5	8	5	7	6	8	5	10	9	8	7	10	8	7	9	10	221
Problemas en la ejecución	9	1	10	9	8	7	10	10	10	5	8	8	10	3	10	10	10	10	6	10	7	8	8	6	7	10	9	10	10	5	244
Innovación	9	9	10	8	8	8	10	10	10	10	8	10	10	8	10	10	10	10	10	10	8	10	10	9	9	10	10	10	10	10	284
Calidad y eficiencia	9	9	8	9	9	9	10	10	10	10	9	10	10	8	10	10	10	8	10	9	10	10	10	8	8	10	10	10	10	10	285
Estrategia	9	6	9	7	8	3	9	10	10	10	9	10	10	8	10	10	10	9	9	10	9	8	10	9	8	9	10	10	10	10	269
Administración de conocimientos	9	8	10	8	8	4	10	10	10	10	9	10	10	8	10	10	9	9	8	8	10	10	7	8	8	9	8	10	10	10	268
Aceptar contratos desventajosos	10	1	1	10	8	3	10	10	5	8	9	8	7	9	10	7	10	8	5	7	9	10	8	9	8	10	10	9	9	10	238
Prácticas gerenciales	9	1	9	7	7	8	9	10	10	10	9	8	10	10	10	10	10	9	7	7	8	10	7	3	7	9	9	10	10	10	253
Factores financieros	8	5	5	9	9	9	9	10	10	10	9	8	8	6	8	8	8	10	7	8	9	7	8	9	7	10	8	10	9	9	249
Falta de recursos económicos	8	5	10	9	8	9	10	10	10	10	10	8	10	10	10	10	5	9	6	10	8	10	7	10	7	10	7	10	10	8	264
Falta de inversionistas	9	8	3	7	9	9	9	6	9	8	9	7	7	1	5	1	5	6	4	5	6	1	6	10	5	8	8	7	8	7	193
Acceso a recursos	9	5	3	8	8	9	9	8	10	10	10	7	8	1	5	1	5	8	4	8	6	5	7	9	5	10	8	8	8	7	209
Mala administración del dinero	9	5	10	10	9	10	10	10	10	10	10	9	10	10	10	10	10	10	9	10	10	10	8	9	8	10	10	10	10	10	286
Retraso de pagos de sus clientes	8	1	1	7	10	9	5	6	5	5	9	7	8	1	5	10	5	10	8	10	9	1	9	7	8	9	8	10	9	10	210
Falta de crédito con proveedores	8	1	1	9	10	7	10	10	10	10	8	10	6	6	5	5	5	10	6	7	9	8	9	7	7	10	8	10	9	9	230
Exceso de gastos operativos	8	1	10	10	9	7	10	10	10	10	10	10	7	10	10	10	10	10	9	8	9	10	10	7	10	10	9	10	10	10	274
Factores de Mercado	8	8	8	8	8	8	9	10	10	10	8	9	9	9	10	9	10	8	9	9	9	8	9	8	10	9	9	9	9	9	266
Idea o modelo de negocios	7	3	10	7	8	8	8	8	10	1	10	8	8	10	5	9	7	9	8	7	10	6	10	10	8	10	10	7	9	1	232

Falta de estudio de mercado	9	10	10	10	9	8	10	10	10	10	10	9	10	10	10	10	10	10	5	10	9	10	7	8	8	10	10	10	10	8	280
Falta de estrategia de marketing	9	5	10	9	9	8	9	10	8	10	10	8	10	9	10	10	10	10	5	10	9	8	8	8	8	10	10	9	9	10	268
Problemas de mercado (clientes)	7	10	5	8	7	3	10	9	10	10	9	8	8	7	10	10	10	10	8	10	9	9	7	6	7	10	8	8	9	10	252
Problemas con el producto	7	10	8	10	8	8	10	10	10	10	10	9	10	9	10	10	10	10	7	8	8	10	10	9	7	10	10	10	10	10	278
Problemas de precio	7	8	9	7	7	9	8	8	10	10	9	8	8	9	7	10	10	9	7	10	8	8	7	5	7	10	7	9	9	10	250
Ignorar a los consumidores	9	10	10	8	8	6	10	10	9	9	10	10	8	10	10	8	10	10	9	9	10	10	9	8	10	10	10	10	10	10	280
Mala ubicación	7	10	10	9	8	5	10	9	10	10	9	7	8	10	10	10	4	9	4	7	10	10	7	9	8	9	8	9	9	10	255
Promoción/publicidad inadecuada	8	6	1	7	7	9	6	8	8	10	10	8	8	6	6	10	10	9	6	7	9	8	7	9	8	9	10	9	9	10	238
Mercado meta mal seleccionado	9	7	3	9	8	9	6	9	10	10	10	8	7	9	7	7	8	9	8	10	10	8	9	10	8	10	10	10	10	5	253
Capital humano	9	8	10	8	8	6	10	9	10	10	10	9	8	9	10	10	10	9	9	10	9	9	9	9	8	9	9	8	9	10	271
Problemas de compensaciones	9	8	10	5	8	2	10	8	10	10	10	8	8	4	10	10	10	9	9	10	9	10	8	10	6	9	10	8	8	10	256
Falta de selección adecuada	9	10	10	9	9	9	10	9	10	10	9	10	8	10	10	10	10	10	10	8	9	10	10	10	8	9	9	9	10	10	284
Robos por parte del personal	9	1	8	3	9	6	7	8	8	10	9	8	8	9	10	7	10	9	8	10	7	5	9	9	7	9	7	8	8	10	236
Rotación del personal	9	1	10	6	7	3	10	10	10	8	10	10	8	9	10	10	4	10	9	10	9	8	8	7	8	10	8	9	9	10	250
El equipo no tiene lo que se necesita	9	10	10	7	7	3	10	10	10	10	9	9	8	9	10	10	10	9	9	8	10	10	9	8	7	9	10	9	9	10	268
Un equipo desmotivado	9	10	8	8	8	5	10	10	10	10	10	10	8	6	10	10	10	9	10	10	10	10	8	7	8	9	10	9	10	10	272
Administración deficiente del equipo	9	10	10	8	9	7	10	10	10	8	9	9	8	10	10	10	10	10	9	8	10	10	8	10	8	9	10	8	10	1	268
Desarmonía en el equipo	9	10	10	9	9	7	10	10	10	10	10	9	8	10	10	10	10	10	10	8	10	10	7	6	8	9	10	8	10	10	277
Falta de Capacitación	8	10	10	9	9	9	10	9	9	10	10	9	9	10	10	10	10	10	10	10	9	10	9	8	8	10	8	8	9	10	280
Individualismo	8	5	9	8	8	2	10	9	10	10	10	8	9	8	10	10	10	9	8	10	9	4	9	5	8	9	10	8	9	10	252

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Anexo 4. Tablas de la metodología AHP de variables y dimensiones.

Variables Independientes

		Factores de capital humano	Factores organizacionales	Factores de mercado	Factores personales	Factores financieros	Factores externos
1	Factores de capital humano	1	1	3	5	5	9
2	Factores organizacionales	1	1	1	3	5	9
3	Factores de mercado	0.33	1	1	3	5	9
4	factores personales	0.20	0.33	0.33	1	3	7
5	Factores financieros	0.20	0.20	0.20	0.33	1	7
6	Factores externos	0.11	0.11	0.11	0.14	0.14	1
		2.844444444	3.644444444	5.644444444	12.47619048	19.14285714	42

								TOTALES
1	Factores de capital humano	0.3515625	0.274390244	0.531496063	0.400763359	0.26119403	0.214285714	0.34
2	Factores organizacionales	0.35	0.27	0.18	0.24	0.26	0.21	0.25317598
3	Factores de mercado	0.12	0.27	0.18	0.24	0.26	0.21	0.21411348
4	factores personales	0.07	0.09	0.06	0.08	0.16	0.17	0.10406113
5	Factores financieros	0.07	0.05	0.04	0.03	0.05	0.17	0.06770777
6	Factores externos	0.04	0.03	0.02	0.01	0.01	0.02	0.02199299

Factores Personales

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1 Personalidad	1	3	3	3	3	5	7	7	7	9	9	9	9
2 Habilidades para vender	0.33	1.00	3.00	3.00	3.00	5.00	5.00	7.00	7.00	7.00	9.00	9.00	9
3 Liderazgo	0.33	0.33	1.00	1.00	1.00	3.00	3.00	5.00	5.00	7.00	9.00	9.00	9
4 Tolerancia al riesgo	0.33	0.33	1.00	1.00	1.00	3.00	3.00	5.00	5.00	7.00	9.00	9.00	9
5 Habilidades para emprender	0.33	0.33	1.00	1.00	1.00	3.00	3.00	5.00	5.00	7.00	9.00	9.00	9
6 Manejo del tiempo	0.20	0.20	0.33	0.33	0.33	1.00	1.00	3.00	3.00	5.00	7.00	9.00	9
7 Habilidades sociales	0.14	0.20	0.33	0.33	0.33	1.00	1.00	3.00	3.00	3.00	5.00	9.00	9
8 Motivos para abrir el negocio	0.14	0.14	0.20	0.20	0.20	0.33	0.33	1.00	1.00	3.00	5.00	9.00	9
9 Relaciones sociales	0.14	0.14	0.20	0.20	0.20	0.33	0.33	1.00	1.00	3.00	5.00	9.00	9
10 Experiencia	0.11	0.14	0.14	0.14	0.20	0.20	0.33	0.33	0.33	1.00	3.00	7.00	9
11 Miedo al fracaso	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.14	0.20	0.20	0.20	0.33	1.00	5.00	9
12 Escolaridad del emprendedor	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.14	0.20	1.00	9
13 Edad del emprendedor	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	1
	3.40634921	6.16190476	10.54285714	10.5428571	10.6	22.23174603	24.4222222	37.7555556	37.7555556	50.5873016	71.3111111	94.1111111	109

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	TOTAL
1 Personalidad	0.29356943	0.48686244	0.28455285	0.28455285	0.28301887	0.22490361	0.2866242	0.18540318	0.18540318	0.17791026	0.12620754	0.09563164	0.08256881	0.23055453
2 Habilidades para vender	0.09785648	0.16228748	0.28455285	0.28455285	0.28301887	0.22490361	0.20473157	0.18540318	0.18540318	0.13837465	0.12620754	0.09563164	0.08256881	0.18119175
3 Liderazgo	0.09785648	0.05409583	0.09485095	0.09485095	0.09433962	0.13494217	0.12283894	0.13243084	0.13243084	0.13837465	0.12620754	0.09563164	0.08256881	0.10780148
4 Tolerancia al riesgo	0.09785648	0.05409583	0.09485095	0.09485095	0.09433962	0.13494217	0.12283894	0.13243084	0.13243084	0.13837465	0.12620754	0.09563164	0.08256881	0.10780148
5 Habilidades para emprender	0.09785648	0.05409583	0.09485095	0.09485095	0.09433962	0.13494217	0.12283894	0.13243084	0.13243084	0.09883903	0.12620754	0.09563164	0.08256881	0.10476028
6 Manejo del tiempo	0.05871389	0.0324575	0.03161698	0.03161698	0.03144654	0.04498072	0.04094631	0.07945851	0.07945851	0.09883903	0.09816142	0.09563164	0.08256881	0.06199206
7 Habilidades sociales	0.04193849	0.0324575	0.03161698	0.03161698	0.03144654	0.04498072	0.04094631	0.07945851	0.07945851	0.05930342	0.0701153	0.09563164	0.08256881	0.05550305
8 Motivos para abrir el negocio	0.04193849	0.02318393	0.01897019	0.01897019	0.01886792	0.01499357	0.01364877	0.02648617	0.02648617	0.05930342	0.0701153	0.09563164	0.08256881	0.03932035
9 Relaciones sociales	0.04193849	0.02318393	0.01897019	0.01897019	0.01886792	0.01499357	0.01364877	0.02648617	0.02648617	0.05930342	0.0701153	0.09563164	0.08256881	0.03932035
10 Experiencia	0.03261883	0.02318393	0.01355014	0.01355014	0.01886792	0.00899614	0.01364877	0.00882872	0.00882872	0.01976781	0.04206918	0.07438017	0.08256881	0.02775841
11 Miedo al fracaso	0.03261883	0.01803194	0.01053899	0.01053899	0.01048218	0.00642582	0.00818926	0.00529723	0.00529723	0.00658927	0.01402306	0.05312869	0.08256881	0.02028695
12 Escolaridad del emprendedor	0.03261883	0.01803194	0.01053899	0.01053899	0.01048218	0.00499786	0.00454959	0.00294291	0.00294291	0.00282397	0.00280461	0.01062574	0.08256881	0.01511287
13 Edad del emprendedor	0.03261883	0.01803194	0.01053899	0.01053899	0.01048218	0.00499786	0.00454959	0.00294291	0.00294291	0.00219642	0.00155812	0.00118064	0.00917431	0.00859644

Ve a Configuración para activar Wix

Factores Externos

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Adaptabilidad	1	5	7	7	9	9	9	9	9	9
2 Crisis económica y/o política	0.2	1	1	3	9	9	9	9	9	9
3 Cambios en el mercado	0.14	1	1	1	7	9	9	9	9	9
4 Problemas con grupos delictivos	0.14	0.33	1	1	5	7	9	9	9	9
5 Competencia	0.11	0.11	0.14	0.2	1	1	5	7	7	9
6 Problemas con proveedores	0.11	0.11	0.11	0.14	1	1	5	5	7	9
7 Cultura (contexto mexicano)	0.11	0.11	0.11	0.11	0.2	0.2	1	3	3	9
8 Descontento de grupos de interés (comunidades cercanas, medios de comunicación o autoridades)	0.11	0.11	0.11	0.11	0.14	0.2	0.33	1	1	7
9 Aparición de nuevas tecnologías	0.11	0.11	0.11	0.11	0.14	0.14	0.33	1	1	7
10 Reformas legislativas	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.14	0.14	1
	2.15238095	8	10.6984127	12.7873016	32.5968254	36.6539683	47.7777778	53.1428571	55.1428571	78

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTALES
1 Adaptabilidad	0.46460177	0.625	0.65430267	0.54741807	0.27610051	0.24553958	0.18837209	0.16935484	0.16321244	0.11538462	0.34492866
2 Crisis económica y/o política	0.09292035	0.125	0.09347181	0.23460775	0.27610051	0.24553958	0.18837209	0.16935484	0.16321244	0.11538462	0.1703964
3 Cambios en el mercado	0.06637168	0.125	0.09347181	0.07820258	0.21474484	0.24553958	0.18837209	0.16935484	0.16321244	0.11538462	0.14596545
4 Problemas con grupos delictivos	0.06637168	0.04166667	0.09347181	0.07820258	0.15338917	0.19097523	0.18837209	0.16935484	0.16321244	0.11538462	0.12604011
5 Competencia	0.05162242	0.01388889	0.01335312	0.01564052	0.03067783	0.02728218	0.10465116	0.13172043	0.12694301	0.11538462	0.06311642
6 Problemas con proveedores	0.05162242	0.01388889	0.01038576	0.0111718	0.03067783	0.02728218	0.10465116	0.09408602	0.12694301	0.11538462	0.05860937
7 Cultura (contexto mexicano)	0.05162242	0.01388889	0.01038576	0.00868918	0.00613557	0.00545644	0.02093023	0.05645161	0.05440415	0.11538462	0.03433488
8 Descontento de grupos de interés (comunidades cercanas, medios de comunicación o autoridades)	0.05162242	0.01388889	0.01038576	0.00868918	0.00438255	0.00545644	0.00697674	0.0188172	0.01813472	0.08974359	0.02280975
9 Aparición de nuevas tecnologías	0.05162242	0.01388889	0.01038576	0.00868918	0.00438255	0.00389745	0.00697674	0.0188172	0.01813472	0.08974359	0.02265385
10 Reformas legislativas	0.05162242	0.01388889	0.01038576	0.00868918	0.00340865	0.00303135	0.00232558	0.00268817	0.00259067	0.01282051	0.01114512

Factores Organizacionales

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1 Calidad y eficiencia	1	1	5	5	5	5	7	7	9	9	9	9	9
2 Innovación	1.00	1.00	5.00	5.00	5.00	5.00	7.00	7.00	7.00	9.00	9.00	9.00	9
3 Enfoque	0.20	0.20	1.00	1.00	1.00	3.00	3.00	3.00	5.00	7.00	9.00	9.00	9
4 Estrategia	0.20	0.20	1.00	1.00	1.00	3.00	3.00	3.00	5.00	7.00	7.00	9.00	9
5 Administración de conocimientos	0.20	0.20	1.00	1.00	1.00	1.00	3.00	3.00	5.00	7.00	7.00	9.00	9
6 Planeación	0.20	0.20	0.33	0.33	1.00	1.00	3.00	3.00	3.00	3.00	7.00	9.00	9
7 Operación	0.14	0.14	0.33	0.33	0.33	0.33	1.00	1.00	3.00	5.00	5.00	9.00	9
8 Indicadores	0.14	0.14	0.33	0.33	0.33	0.33	1.00	1.00	3.00	5.00	5.00	9.00	9
9 Prácticas gerenciales	0.11	0.14	0.20	0.20	0.20	0.33	0.33	0.33	1.00	3.00	5.00	7.00	9
10 Ejecución	0.11	0.11	0.14	0.14	0.14	0.33	0.20	0.20	0.33	1.00	3.00	5.00	7
11 Contratos	0.11	0.11	0.11	0.14	0.14	0.14	0.20	0.20	0.20	0.33	1.00	5.00	5
12 Estructura organizacional	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.14	0.20	0.20	1.00	1
13 Accionistas	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.14	0.20	1.00	1
	3.64126984	3.67301587	14.67619048	14.7079365	15.3746032	19.6984127	28.9555556	28.9555556	41.78730159	56.6761905	67.4	91	95

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	Totales
1 Calidad y eficiencia	0.27462947	0.27225583	0.34068787	0.33995251	0.32521165	0.25382756	0.24174981	0.24174981	0.21537643	0.15879684	0.13353116	0.0989011	0.09473684	0.23010822
2 Innovación	0.27462947	0.27225583	0.34068787	0.33995251	0.32521165	0.25382756	0.24174981	0.24174981	0.167515	0.15879684	0.13353116	0.0989011	0.09473684	0.22642657
3 Enfoque	0.05492589	0.05445117	0.06813757	0.0679905	0.06504233	0.15229654	0.10360706	0.10360706	0.11965357	0.12350865	0.13353116	0.0989011	0.09473684	0.09541457
4 Estrategia	0.05492589	0.05445117	0.06813757	0.0679905	0.06504233	0.15229654	0.10360706	0.10360706	0.11965357	0.12350865	0.10385757	0.0989011	0.09473684	0.09313199
5 Administración de conocimientos	0.05492589	0.05445117	0.06813757	0.0679905	0.06504233	0.05076551	0.10360706	0.10360706	0.11965357	0.12350865	0.10385757	0.0989011	0.09473684	0.08532191
6 Planeación	0.05492589	0.05445117	0.02271252	0.0226635	0.06504233	0.05076551	0.10360706	0.10360706	0.07179214	0.05293228	0.10385757	0.0989011	0.09473684	0.06923038
7 Operación	0.03923278	0.03889369	0.02271252	0.0226635	0.02168078	0.01692184	0.03453569	0.03453569	0.07179214	0.08822047	0.07418398	0.0989011	0.09473684	0.05069315
8 Indicadores	0.03923278	0.03889369	0.02271252	0.0226635	0.02168078	0.01692184	0.03453569	0.03453569	0.07179214	0.08822047	0.07418398	0.0989011	0.09473684	0.05069315
9 Prácticas gerenciales	0.03051439	0.03889369	0.01362751	0.0135981	0.01300847	0.01692184	0.0115119	0.0115119	0.02393071	0.05293228	0.07418398	0.07692308	0.09473684	0.03633036
10 Ejecución	0.03051439	0.03025065	0.00973394	0.00971293	0.00929176	0.01692184	0.00690714	0.00690714	0.0079769	0.01764409	0.04451039	0.05494505	0.07368421	0.02453849
11 Contratos	0.03051439	0.03025065	0.00757084	0.00971293	0.00929176	0.00725222	0.00690714	0.00690714	0.00478614	0.00588136	0.0148368	0.05494505	0.05263158	0.018576
12 Estructura organizacional	0.03051439	0.03025065	0.00757084	0.0075545	0.00722693	0.00564061	0.0038373	0.0038373	0.00341867	0.00352882	0.00296736	0.01098901	0.01052632	0.00983559
13 Accionistas	0.03051439	0.03025065	0.00757084	0.0075545	0.00722693	0.00564061	0.0038373	0.0038373	0.00265897	0.00252058	0.00296736	0.01098901	0.01052632	0.0096996

Factores Financieros

		1	2	3	4	5	6	7
1	Administración del dinero	1.00	3.00	5.00	9.00	9.00	9.00	9.00
2	Gastos operativos	0.33	1.00	3.00	9.00	9.00	9.00	9.00
3	Recursos económicos	0.20	0.33	1.00	9.00	9.00	9.00	9.00
4	Crédito con proveedores	0.11	0.11	0.11	1.00	5.00	5.00	9.00
5	Pagos de sus clientes	0.11	0.11	0.11	0.20	1.00	1.00	5.00
6	Acceso a recursos	0.11	0.11	0.11	0.20	1.00	1.00	5.00
7	Inversionistas	0.11	0.11	0.11	0.11	0.20	0.20	1.00
		1.97777778	4.77777778	9.44444444	28.51111111	34.2	34.2	47

		1	2	3	4	5	6	7	TOTALES
1	Administración del dinero	0.51	0.63	0.53	0.32	0.26	0.263157895	0.19148936	0.38520118
2	Gastos operativos	0.17	0.21	0.32	0.32	0.26	0.263157895	0.19148936	0.24699432
3	Recursos económicos	0.10	0.07	0.11	0.32	0.26	0.263157895	0.19148936	0.18717785
4	Crédito con proveedores	0.06	0.02	0.01	0.04	0.15	0.14619883	0.19148936	0.08716591
5	Pagos de sus clientes	0.06	0.02	0.01	0.01	0.03	0.029239766	0.10638298	0.03758252
6	Acceso a recursos	0.06	0.02	0.01	0.01	0.03	0.029239766	0.10638298	0.03758252
7	Inversionistas	0.06	0.02	0.01	0.00	0.01	0.00584795	0.0212766	0.0182957

Factores de Mercado

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Estudio de mercado	1	1	1	3	7	7	7	7	9	9
2 Consumidores	1	1	1	3	7	7	7	7	9	9
3 Producto	1	1	1	3	7	7	7	7	9	9
4 Estrategia de marketing	0.33	0.33	0.33	1	3	5	5	5	7	9
5 Ubicación	0.14	0.14	0.14	0.33	1	1	1	3	5	7
6 Mercado meta	0.14	0.14	0.14	0.20	1	1	1	1	5	5
7 Mercado	0.14	0.14	0.14	0.20	1	1	1	1	5	5
8 Precio	0.14	0.14	0.14	0.20	0.33	1	1	1	3	5
9 Promoción/publicidad	0.11	0.11	0.11	0.14	0.2	0.2	0.2	0.33	1	3
10 Idea o modelo de negocios	0.11	0.11	0.11	0.11	0.14	0.2	0.2	0.2	0.33	1
	4.12698413	4.12698413	4.12698413	11.1873016	27.6761905	30.4	30.4	32.53333333	53.33333333	62

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1 Estudio de mercado	0.24230769	0.24230769	0.24230769	0.26816118	0.25292498	0.23026316	0.23026316	0.21516393	0.16875	0.14516129	0.22376108
2 Consumidores	0.24230769	0.24230769	0.24230769	0.26816118	0.25292498	0.23026316	0.23026316	0.21516393	0.16875	0.14516129	0.22376108
3 Producto	0.24230769	0.24230769	0.24230769	0.26816118	0.25292498	0.23026316	0.23026316	0.21516393	0.16875	0.14516129	0.22376108
4 Estrategia de marketing	0.08076923	0.08076923	0.08076923	0.08938706	0.10839642	0.16447368	0.16447368	0.15368852	0.13125	0.14516129	0.11991384
5 Ubicación	0.03461538	0.03461538	0.03461538	0.02979569	0.03613214	0.03289474	0.03289474	0.09221311	0.09375	0.11290323	0.05344298
6 Mercado meta	0.03461538	0.03461538	0.03461538	0.01787741	0.03613214	0.03289474	0.03289474	0.0307377	0.09375	0.08064516	0.0428778
7 Mercado	0.03461538	0.03461538	0.03461538	0.01787741	0.03613214	0.03289474	0.03289474	0.0307377	0.09375	0.08064516	0.0428778
8 Precio	0.03461538	0.03461538	0.03461538	0.01787741	0.01204405	0.03289474	0.03289474	0.0307377	0.05625	0.08064516	0.036719
9 Promoción/publicidad	0.02692308	0.02692308	0.02692308	0.01276958	0.00722643	0.00657895	0.00657895	0.0102459	0.01875	0.0483871	0.01913061
10 Idea o modelo de negocios	0.02692308	0.02692308	0.02692308	0.0099319	0.00516173	0.00657895	0.00657895	0.00614754	0.00625	0.01612903	0.01375473

Factores de capital Humano

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Selección adecuada	1	1	3	3	5	5	7	9	9	9
2 Capacitación	1	1	1	3	3	3	7	7	7	9
3 Trabajo en equipo	0.33	1	1	3	3	3	5	7	7	9
4 Motivación	0.33	0.33	0.33	1	1	1	5	5	5	9
5 Capacidades del personal	0.20	0.33	0.33	1	1	1	3	5	5	9
6 Administración del equipo	0.20	0.33	0.33	1	1	1	3	5	5	9
7 Compensaciones	0.14	0.14	0.20	0.2	0.33	0.33	1	1	3	5
8 Individualismo	0.11	0.14	0.14	0.2	0.2	0.2	1	1	1	5
9 Rotación del personal	0.11	0.14	0.14	0.2	0.2	0.2	0.33	1	1	5
10 Robos por parte del personal	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.2	0.2	0.2	1
	3.54	4.54	6.60	12.71	14.84	14.84	32.53	41.2	43.2	70

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTALES
1 Selección adecuada	0.28225806	0.22027972	0.4547642	0.23601399	0.33682635	0.33682635	0.21516393	0.2184466	0.20833333	0.12857143	0.2637484
2 Capacitación	0.28225806	0.22027972	0.15158807	0.23601399	0.20209581	0.20209581	0.21516393	0.16990291	0.16203704	0.12857143	0.19700068
3 Trabajo en equipo	0.09408602	0.22027972	0.15158807	0.23601399	0.20209581	0.20209581	0.15368852	0.16990291	0.16203704	0.12857143	0.17203593
4 Motivación	0.09408602	0.07342657	0.05052936	0.07867133	0.06736527	0.06736527	0.15368852	0.12135922	0.11574074	0.12857143	0.09508037
5 Capacidades del personal	0.05645161	0.07342657	0.05052936	0.07867133	0.06736527	0.06736527	0.09221311	0.12135922	0.11574074	0.12857143	0.08516939
6 Administración del equipo	0.05645161	0.07342657	0.05052936	0.07867133	0.06736527	0.06736527	0.09221311	0.12135922	0.11574074	0.12857143	0.08516939
7 Compensaciones	0.04032258	0.03146853	0.03031761	0.01573427	0.02245509	0.02245509	0.0307377	0.02427184	0.06944444	0.07142857	0.03586357
8 Individualismo	0.03136201	0.03146853	0.02165544	0.01573427	0.01347305	0.01347305	0.0307377	0.02427184	0.02314815	0.07142857	0.02767526
9 Rotación del personal	0.03136201	0.03146853	0.02165544	0.01573427	0.01347305	0.01347305	0.0102459	0.02427184	0.02314815	0.07142857	0.02562608
10 Robos por parte del personal	0.03136201	0.02447552	0.01684312	0.00874126	0.00748503	0.00748503	0.00614754	0.00485437	0.00462963	0.01428571	0.01263092

Anexo 5. Matriz de congruencia

Problema de investigación	Preguntas de investigación	Objetivos	Hipótesis	Variables	Definición conceptual	Dimensiones	ITEMS
¿Cuáles son las principales causas por las que fracasan los emprendimientos en Morelia Michoacán?	Pregunta general ¿Cómo influyen los factores personales, organizacionales, financieros, de mercado, de ambiente y el capital humano para el fracaso de los emprendimientos en Morelia Michoacán?	Objetivo General Determinar el grado de influencia de los factores personales, organizacionales, financieros, de mercado, de ambiente y el capital humano para el fracaso de los emprendimientos en Morelia Michoacán.	Hipótesis general Los factores personales, organizacionales, financieros, de mercado, de ambiente y el capital humano influyen en el fracaso de los emprendimientos en Morelia Michoacán.	Variable dependiente Emprendimientos	Se definen como las empresas de nueva creación		
	Preguntas específicas	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	Variables independientes			
	¿Cómo influyen los factores personales de los emprendedores en el fracaso de los emprendimientos?	Identificar el grado de influencia de los factores personales de los emprendedores para el fracaso de los emprendimientos en Morelia Michoacán.	Los factores personales de los emprendedores influyen para el fracaso de los emprendimientos en Morelia Michoacán.	Factores Personales	Son los elementos de personalidad y actitudes de los individuos ante la creación de nuevas empresas	Personalidad Habilidades para vender Liderazgo Tolerancia al riesgo Habilidades para emprender Manejo del tiempo Relaciones sociales Motivos para abrir el negocio	4 5 6 7 8 9 10 11,12,13

	¿Cómo influye el ambiente externo en el fracaso de las start-ups en Morelia Michoacán?	Identificar como influyen los factores organizacionales en el fracaso de las start-ups en Morelia, Michoacán.	Los factores organizacionales influyen en el fracaso de los emprendimientos en Morelia, Michoacán.	Factores Organizacionales	Son los elementos que se refieren a la administración de los emprendimientos	Calidad y eficiencia	14,15
						Innovación	16,17,18
						Enfoque	19
						Estrategia	20
						A. de conocimientos	21,22
						Indicadores	23
						Planeación	24,25
¿Cuáles son las principales causas por las que fracasan los emprendimientos en Morelia Michoacán?	¿Cómo influyen los factores financieros en el fracaso de los emprendimientos en Morelia, Michoacán?	Identificar como influyen los factores de mercado en el fracaso de los emprendimientos en Morelia, Michoacán.	Los factores de mercado influyen en el fracaso de los emprendimientos en Morelia, Michoacán.	Factores de Mercado	Son los elementos de mercadotecnia relacionados con los emprendimientos	Estudio de mercado	31
						Consumidores	32,33
						Producto	34
						Estrategia de marketing	35
						Ubicación	36
						Mercado meta	37,38
						Mercado	39
	¿Qué influencia tiene el capital humano en el fracaso de los emprendimientos en Morelia, Michoacán?	Conocer el nivel de influencia del capital humano en el fracaso de los emprendimientos de Morelia, Michoacán.	El capital humano influye en el fracaso de los emprendimientos de Morelia, Michoacán.	Capital humano	Son los elementos de recursos humanos de los emprendimientos	Selección de personal	40
						Capacitación	41
						Trabajo en equipo	42
						Motivación	43
						Capacidades del personal	44
						Administración del equipo	45
						Compensaciones	46,47
FUENTE: Elaboración propia.							

Anexo 6. Autores que sustentan las variables.

Variables	Autores
Factores Personales	(Dávila, Layrisse, Lozano F., Riojas, & Urbina, 2014), (Fábio, y otros, 2010), (Cacciotti, Hayton, Mitchell, & Giazitzoglu, 2016), (Valencia, 2016), (Deeb, 2014), (Truong, 2016), (Feinleib, 2011), (Cisneros, Granados, Elizundia, Castelán, & Puga, 2011), (Carretero, 2008), (Tolama, 2016), (Pérez & Avilés, 2016), (BBVA, 2016), (Fuentes, Osorio, & Mungaray, 2016), (Aguilasocho, Montoya, & Guerra, 2014), (Farias, Escrivão, Seido, & Philippsen, 2016), (Alom, Asri, Moten, & Ferdous, 2016), (de Oliveira, Escrivão, Seido Nagano, Ferraudó, & Daniela, 2015), (Shahid, Saeed, & Mehmood, 2016), (Poornima & Mathew, 2014), (Rodríguez R. A., 2011), (Elizundia, 2011), (Devece, Peris, & Rueda, 2016), (Simón, 2017), (Alfaro & González, 2011), (Valencia, Olavarría, Vargas, & Stapley, 2016), (Maqueda, 2012), (García-Gasulla, 2015), (Unidad de Estudios, 2014), (Miller, 2015), (Fernández & de la Rivaa, 2014), (Marom, 2014), (Alaka, y otros, 2018), (Song, Singh, & Anwar, 2011), (Burton, 2013), (Lussier & Corman, 1995), (Silva, 2018), (Bordonaba, Lucia, & Polo, 2009).
Ambiente externo	(Aidin & Hiroko, 2015), (Dávila, Layrisse, Lozano F., Riojas, & Urbina, 2014), (Fábio, Mizumoto, Marcos, Hashimoto, Aurélio, & Bedê, 2010), (Valencia, 2016), (Tovak, 2014), (Deeb, 2014), (Hirai, 2015), (Truong, 2016), (López, 2016), (Tolama, 2016), (Taylor, 2008), (Pérez & Avilés, 2016), (Flores & González, 2009), (Némethné, 2010), (Farias, Escrivão, Seido, & Philippsen, 2016), (Rodríguez R. A., 2011), (Devece, Peris, & Rueda, 2016), (Valencia, Olavarría, Vargas, & Stapley, 2016), (Unidad de Estudios, 2014), (Song, Singh, & Anwar, 2011), (Sandoval, 2018).
Factores Organizacionales	(Aidin & Hiroko, 2015), (Dávila, Layrisse, Lozano F., Riojas, & Urbina, 2014), (Valencia, 2016), (Tovak, 2014), (Deeb, 2014), (Skok, 2016), (Hirai, 2015), (Truong, 2016), (Feinleib, 2011), (Cisneros, Granados, Elizundia, Castelán, & Puga, 2011), (Carretero, 2008), (López, 2016), (Nobel, 2011), (López A., 2016), (Fuentes, Osorio, & Mungaray, 2016), (Aguilasocho, Montoya, & Guerra, 2014), (Flores & González, 2009), (Cabrera, López, & Ramírez, 2011), (Farias, Escrivão, Seido, & Philippsen, 2016), (de Oliveira, Escrivão, Seido Nagano, Ferraudó, & Daniela, 2015), (Shahid, Saeed, & Mehmood, 2016), (Rodríguez R. A., 2011), (Devece, Peris, & Rueda, 2016), (March & Mora, 2003), (Simón, 2017), (Ávalos, 2009), (Alfaro & González, 2011), (Valencia, Olavarría, Vargas, & Stapley, 2016), (García-Gasulla, 2015), (Marom, 2014), (Song, Singh, & Anwar, 2011), (Burton, 2013), (Lussier & Corman, 1995), (Aguirre, 2016), (Sandoval, 2018), (Silva, 2018), (Bordonaba, Lucia, & Polo, 2009).

Factores financieros	(Aidin & Hiroko, 2015), (Dávila, Layrisse, Lozano F., Riojas, & Urbina, 2014), (Fábio, Mizumoto, Marcos, Hashimoto, Aurélio, & Bedê, 2010), (Cacciotti, Hayton, Mitchell, & Giazitzoglu, 2016), (Tovak, 2014), (Deeb, 2014), (Skok, 2016), (Hirai, 2015), (Truong, 2016), (Feinleib, 2011), (Cisneros, Granados, Elizundia, Castelán, & Puga, 2011), (Carretero, 2008), (López, 2016), (Tolama, 2016), (Taylor, 2008), (López A. , 2016), (BBVA, 2016), (Cabrera, López, & Ramírez, 2011), (Némethné, 2010), (Farias, Escrivão, Seido, & Philippsen, 2016), (Alom, Asri, Moten, & Ferdous, 2016), (Shahid, Saeed, & Mehmood, 2016), (Poornima & Mathew, 2014), (Mures & García, 2011), (Rodríguez R. A., 2011), (Elizundia, 2011), (Consuelo, 2014), (Romero, Melgarejo, & Vera, 2015), (Vargas, 2015), (Tascón & Castaño, 2012), (March & Mora, 2003), (Simón, 2017), (Gutiérrez, 2013), (Alfaro & González, 2011), (Valencia, Olavarría, Vargas, & Stapley, 2016), (Maqueda, 2012), (Marom, 2014), (Alaka, y otros, 2018) (Song, Singh, & Anwar, 2011), (Burton, 2013), (Lussier & Corman, 1995) (Sandoval, 2018), (De Llano, Piñeiro, & Rodríguez, 2014) .
Factores de Mercado	(Dávila, Layrisse, Lozano F., Riojas, & Urbina, 2014), (Fábio, Mizumoto, Marcos, Hashimoto, Aurélio, & Bedê, 2010), (Valencia, 2016), (Tovak, 2014), (Deeb, 2014), (Skok, 2016), (Hirai, 2015), (Truong, 2016), (Feinleib, 2011), (López, 2016), (Taylor, 2008), (Nobel, 2011), (BBVA, 2016), (Fuentes, Osorio, & Mungaray, 2016), (Aguilasoch, Montoya, & Guerra, 2014), (Flores & González, 2009), (Cabrera, López, & Ramírez, 2011), (Farias, Escrivão, Seido, & Philippsen, 2016), (Alom, Asri, Moten, & Ferdous, 2016), (de Oliveira, Escrivão, Seido Nagano, Ferraud, & Daniela, 2015), (Poornima & Mathew, 2014), (Rodríguez R. A., 2011), (March & Mora, 2003), (Alfaro & González, 2011), (Valencia, Olavarría, Vargas, & Stapley, 2016), (García-Gasulla, 2015), (Marom, 2014) (Song, Singh, & Anwar, 2011), (Burton, 2013), (Lussier & Corman, 1995) (Sandoval, 2018).
Capital humano	(Aidin & Hiroko, 2015), (Dávila, Layrisse, Lozano F., Riojas, & Urbina, 2014), (Fábio, Mizumoto, Marcos, Hashimoto, Aurélio, & Bedê, 2010), (Valencia, 2016), (Tovak, 2014), (Deeb, 2014), (Skok, 2016), (Hirai, 2015), (Truong, 2016), (Carretero, 2008), (López, 2016), (Tolama, 2016), (Nobel, 2011), (López A. , 2016), (BBVA, 2016), (Fuentes, Osorio, & Mungaray, 2016), (Flores & González, 2009), (Cabrera, López, & Ramírez, 2011), (Simón, 2017), (Alfaro & González, 2011), (Valencia, Olavarría, Vargas, & Stapley, 2016), (Marom, 2014), (Song, Singh, & Anwar, 2011), (Aguirre, 2016), (Burton, 2013), (Lussier & Corman, 1995), (Sandoval, 2018), (De Llano, Piñeiro, & Rodríguez, 2014).

FUENTE: Elaboración propia.

Anexo 7. Operacionalización de variables				
Variable dependiente	Variables independientes	Dimensiones	Indicadores	ITEMS
Emprendimientos	Factores Personales	Personalidad	Personalidad frente al emprendimiento	4
		Habilidades para vender	Capacidad de ventas	5
		Liderazgo	Nivel de Aptitudes de liderazgo	6
		Tolerancia al riesgo	Grado Aversión al riesgo	7
		Habilidades para emprender	Capacidad de emprender	8
		Manejo del tiempo	Capacidad de manejo de tiempo	9
		Relaciones sociales	Grado de apoyo de relaciones sociales	10
		Motivos para abrir el negocio	Necesidad, Superación personal, Ingresos Extra	11,12,13
	Factores Organizacionales	Calidad y eficiencia	Grado de calidad y eficiencia organizacional	14,15
		Innovación	Capacidad de innovación	16,17,18
		Enfoque	Capacidad de enfoque	19
		Estrategia	Plan estratégico	20
		Administración de conocimientos	Grado de manejo de conocimientos	21,22
		Indicadores	Indicadores para toma de decisiones	23
		Planeación	Planeación organizacional	24,25
	Factores financieros	Administración del dinero	Capacidad en el manejo de recursos económicos	26
		Gastos operativos	Control de gastos	27
		Recursos económicos	Grado de afectación de los recursos económicos	28
		Crédito con proveedores	Crédito con proveedores	29
		Acceso a recursos	Grado de acceso a recursos financieros	30
	Factores de Mercado	Estudio de mercado	Grado de estudio de mercado	31
		Consumidores	Grado de conocimiento de los consumidores	32,33
		Producto	Grado de calidad del producto	34
		Estrategia de marketing	Planeación de mercadotecnia	35
		Ubicación	Capacidad en la selección de ubicación	36
		Mercado meta	Grado de conocimiento del mercado meta	37,38
		Mercado	Capacidad de atención al mercado	39
		Selección de personal	Capacidad de selección del personal	40

Capital humano	Capacitación	Grado de capacitación del personal	41
	Trabajo en equipo	Capacidad de trabajo en equipo	42
	Motivación	Grado de motivación de los empleados	43
	Capacidades del personal	Grado de capacidades del personal	44
	Administración del equipo	Capacidad de administración de un equipo	45
	Compensaciones	Grado de compensaciones	46,47
Elaboración propia.			

Anexo 8. Cuestionarios

Cuestionario 1 (Emprendedores con experiencia de fracaso)

El siguiente cuestionario tiene el objetivo de conocer su experiencia acerca de los factores o variables que inciden en el fracaso de las empresas de nueva creación.

Nombre _____

Actividad profesional _____

Nombre del encuestador _____

Nombre del negocio _____

Datos generales del encuestado.

1 Escolaridad

a) Secundaria b) Preparatoria c) Universidad d) Maestría e) Doctorado

2 Edad _____

3 Cuenta con un nivel de experiencia en los negocios.

a) Nulo b) Mínimo c) Regular d) Medio Alto e) Alto

Factores Personales

4 Mi personalidad respecto al emprendimiento era:

a) Muy Mala b) Mala c) Adecuada d) Buena e) Muy buena

5 Mis habilidades para vender eran:

a) Muy Malas b) Malas c) Regulares d) Buenas e) Muy buenas

6 Mi habilidad de liderazgo era:

a) Muy Mala b) Mala c) Adecuada d) Buena e) Muy buena

7 Mi tolerancia a los riesgos era:

- a) muy baja b) baja c) moderado d) alta e) muy alta

8 Mi habilidad para emprender era:

- a) muy baja b) baja c) moderado d) alta e) muy alta

9 Mi manejo del tiempo siempre era:

- a) Deficiente b) Con áreas de oportunidad c) Regular d) Bueno e) Muy bueno

10 Conté con relaciones sociales que me ayudaron en mi negocio:

- a) muy baja b) baja c) moderado d) alta e) muy alta

11 La apertura del negocio fue por necesidad.

- a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

12 La apertura del negocio fue por superación personal.

- a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

13 La apertura del negocio fue por obtener una fuente de ingresos extra.

- a) Totalmente en desacuerdo b) en desacuerdo c) neutral d) de acuerdo e) Totalmente de acuerdo

Factores Organizacionales

14 La empresa contaba con un programa de mejora continua.

- a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

- 15** La calidad y eficiencia formaban parte de la cultura organizacional de la empresa.
- a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo
- 16** La empresa implementaba constantemente mejoras a los procesos administrativos.
- a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo
- 17** La empresa utilizaba programas informáticos para eficientar sus procesos.
- a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo
- 18** La innovación formaba parte de la cultura organizacional de la empresa.
- a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo
- 19** La misión y visión empresarial coincidían con los objetivos de la empresa.
- a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo
- 20** Los objetivos a corto, mediano y largo plazo formaban parte del plan estratégico de crecimiento de la empresa.
- a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo
- 21** La empresa contaba con el personal capacitado para su operación.
- a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo
- 22** La empresa promovía la colaboración entre los empleados para la generación de conocimiento.
- a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo
- 23** La empresa contaba con los indicadores necesarios para la toma de decisiones.
- a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo
- 24** Se realizó una planeación previa a la apertura del negocio.

a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

25 Las acciones de la empresa se basaban en lo establecido en un plan de negocios.

a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

Factores Financieros

26 Las decisiones financieras se apegaban a un estudio financiero.

a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

27 Los gastos excesivos en la operación contribuyeron al cierre del negocio.

a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

28 La falta de recursos financieros influyo en el cierre de la empresa.

a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

29 La empresa tuvo los créditos suficientes con sus proveedores.

a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

30 La empresa hizo uso de fuentes de financiamiento externas para poder continuar con su operación.

a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

Factores de mercado

31 Se realizó investigación de mercado antes de abrir el negocio.

a) Totalmente en desacuerdo b) en desacuerdo c) neutral d) de acuerdo e) Totalmente de acuerdo

32 Contaba con indicadores que permitieran obtener la retroalimentación de los consumidores.

a) Totalmente en desacuerdo b) en desacuerdo c) neutral d) de acuerdo e) Totalmente de acuerdo

33 La empresa medía constantemente las necesidades de los consumidores.

a) Totalmente en desacuerdo b) en desacuerdo c) neutral d) de acuerdo e) Totalmente de acuerdo

34 El cierre de tu empresa fue debido a problemas con los atributos del producto.

a) Totalmente en desacuerdo b) en desacuerdo c) neutral d) de acuerdo e) Totalmente de acuerdo

35 La empresa contaba con una estrategia de mercadotecnia estructurada.

a) Totalmente en desacuerdo b) en desacuerdo c) neutral d) de acuerdo e) Totalmente de acuerdo

36 El cierre de tu empresa fue causado por la ubicación.

a) Totalmente en desacuerdo b) en desacuerdo c) neutral d) de acuerdo e) Totalmente de acuerdo

37 La elección del mercado meta fue la adecuada dentro del negocio.

a) Totalmente en desacuerdo b) en desacuerdo c) neutral d) de acuerdo e) Totalmente de acuerdo

38 El cierre de tu empresa fue causado por la elección del segmento de mercado.

a) Totalmente en desacuerdo b) en desacuerdo c) neutral d) de acuerdo e) Totalmente de acuerdo

39 El cierre de tu empresa fue debido a problemas con el mercado.

a) Totalmente en desacuerdo b) en desacuerdo c) neutral d) de acuerdo e) Totalmente de acuerdo

Factores de capital humano

40 Se realizaba una selección adecuada dentro de la empresa.

a) Totalmente en desacuerdo b) en desacuerdo c) neutral d) de acuerdo e) Totalmente de acuerdo

41 Hizo falta mayor capacitación para mejorar el desempeño de sus colaboradores.

a) Totalmente en desacuerdo b) en desacuerdo c) neutral d) de acuerdo e) Totalmente de acuerdo

42 Dentro del equipo de trabajo de su empresa existía armonía.

a) Totalmente en desacuerdo b) en desacuerdo c) neutral d) de acuerdo e) Totalmente de acuerdo

43 Mis colaboradores se encontraban motivados.

a) Totalmente en desacuerdo b) en desacuerdo c) neutral d) de acuerdo e) Totalmente de acuerdo

44 Los colaboradores cumplían con el perfil para el puesto que desempeñaban.

a) Totalmente en desacuerdo b) en desacuerdo c) neutral d) de acuerdo e) Totalmente de acuerdo

45 El cierre del negocio se debió a una administración deficiente del equipo de trabajo.

a) Totalmente en desacuerdo b) en desacuerdo c) neutral d) de acuerdo e) Totalmente de acuerdo

46 Dentro del plan negocios contemplaba compensaciones para los colaboradores.

a) Totalmente en desacuerdo b) en desacuerdo c) neutral d) de acuerdo e) Totalmente de acuerdo

47 Las compensaciones cumplían las expectativas de los colaboradores.

a) Totalmente en desacuerdo b) en desacuerdo c) neutral d) de acuerdo e) Totalmente de acuerdo

Cuestionario 2 (Emprendedores con experiencia de éxito)

El siguiente cuestionario tiene el objetivo de conocer su experiencia acerca de los factores o variables que inciden en el fracaso de las empresas de nueva creación.

Nombre _____

Actividad profesional _____

Nombre del encuestador _____

Nombre del negocio _____

Datos generales del encuestado.

1 Escolaridad

a) Secundaria b) Preparatoria c) Universidad d) Maestría e) Doctorado

2 Edad _____

3 Cuenta con un nivel de experiencia en los negocios.

a) Nulo b) Mínimo c) Regular d) Medio Alto e) Alto

Factores Personales

4 Mi personalidad respecto al emprendimiento es:

a) Muy Mala b) Mala c) Adecuada d) Buena e) Muy buena

5 Mis habilidades para vender es:

a) Muy Malas b) Malas c) Regulares d) Buenas e) Muy buenas

6 Mi habilidad de liderazgo es:

a) Muy Mala b) Mala c) Adecuada d) Buena e) Muy buena

7 Mi tolerancia a los riesgos es:

a) muy baja b) baja c) moderado d) alta e) muy alta

8 Mi habilidad para emprender es:

a) muy baja b) baja c) moderado d) alta e) muy alta

9 Mi manejo del tiempo siempre es:

a) Deficiente b) Con áreas de oportunidad c) Regular d) Bueno e) Muy bueno

10 Conté con relaciones sociales que me ayudaron en mi negocio:

a) muy baja b) baja c) moderado d) alta e) muy alta

11 La apertura del negocio fue por necesidad.

a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

12 La apertura del negocio fue por superación personal.

a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

13 La apertura del negocio fue por obtener una fuente de ingresos extra.

a) Totalmente en desacuerdo b) en desacuerdo c) neutral d) de acuerdo e) Totalmente de acuerdo

Factores Organizacionales

14 La empresa cuenta con un programa de mejora continua.

a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

15 La calidad y eficiencia forman parte de la cultura organizacional de la empresa.

a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

16 La empresa implementa constantemente mejoras a los procesos administrativos.

a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

17 La empresa utiliza programas informáticos para eficientar sus procesos.

a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

18 La innovación forma parte de la cultura organizacional de la empresa.

a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

19 La misión y visión empresarial coinciden con los objetivos de la empresa.

a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

20 Los objetivos a corto, mediano y largo plazo forman parte del plan estratégico de crecimiento de la empresa.

a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

21 La empresa cuenta con el personal capacitado para su operación.

a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

22 La empresa promueve la colaboración entre los empleados para la generación de conocimiento.

a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

23 La empresa cuenta con los indicadores necesarios para la toma de decisiones.

a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

24 Se realizó una planeación previa a la apertura del negocio.

a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

25 Las acciones de la empresa se basan en lo establecido en un plan de negocios.

a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

- 26** Las decisiones financieras se apegan a un estudio financiero.
- a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo
- 27** La empresa tiene problemas de gastos excesivos en la operación.
- a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo
- 28** La empresa tiene problemas de recursos financieros que la puedan llevar al cierre.
- a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo
- 29** La empresa tiene créditos suficientes con sus proveedores.
- a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo
- 30** La empresa ha hecho uso de fuentes de financiamiento externas para poder continuar con su operación.
- a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

Factores de mercado

- 31** Se realizó investigación de mercado antes de abrir el negocio.
- a) Totalmente en desacuerdo b) en desacuerdo c) neutral d) de acuerdo e) Totalmente de acuerdo
- 32** La empresa cuenta con indicadores que permitieran obtener la retroalimentación de los consumidores.
- a) Totalmente en desacuerdo b) en desacuerdo c) neutral d) de acuerdo e) Totalmente de acuerdo
- 33** La empresa mide constantemente las necesidades de los consumidores.
- a) Totalmente en desacuerdo b) en desacuerdo c) neutral d) de acuerdo e) Totalmente de acuerdo
- 34** La empresa tiene o ha tenido problemas con el producto que la puedan llevar al cierre.
- a) Totalmente en desacuerdo b) en desacuerdo c) neutral d) de acuerdo e) Totalmente de acuerdo

35 La empresa cuenta con una estrategia de mercadotecnia estructurada.

- a) Totalmente en desacuerdo b) en desacuerdo c) neutral d) de acuerdo e) Totalmente de acuerdo

36 La ubicación de la empresa representa un problema para el logro de los objetivos.

- a) Totalmente en desacuerdo b) en desacuerdo c) neutral d) de acuerdo e) Totalmente de acuerdo

37 La elección del mercado meta fue la adecuada dentro del negocio.

- a) Totalmente en desacuerdo b) en desacuerdo c) neutral d) de acuerdo e) Totalmente de acuerdo

38 El cierre de tu empresa fue causado por la elección del segmento de mercado.

- a) Totalmente en desacuerdo b) en desacuerdo c) neutral d) de acuerdo e) Totalmente de acuerdo

39 El segmento de mercado ha representado un problema para la empresa de tal manera que pueda cerrar.

- a) Totalmente en desacuerdo b) en desacuerdo c) neutral d) de acuerdo e) Totalmente de acuerdo

Factores de capital humano

40 Se realiza una selección adecuada dentro de la empresa.

- a) Totalmente en desacuerdo b) en desacuerdo c) neutral d) de acuerdo e) Totalmente de acuerdo

41 Hace falta mayor capacitación para mejorar el desempeño de sus colaboradores.

- a) Totalmente en desacuerdo b) en desacuerdo c) neutral d) de acuerdo e) Totalmente de acuerdo

42 Dentro del equipo de trabajo de su empresa existe armonía.

- a) Totalmente en desacuerdo b) en desacuerdo c) neutral d) de acuerdo e) Totalmente de acuerdo

43 Mis colaboradores se encuentran motivados.

- a) Totalmente en desacuerdo b) en desacuerdo c) neutral d) de acuerdo e) Totalmente de acuerdo

44 Los colaboradores cumplen con el perfil para el puesto que desempeñaban.

a) Totalmente en desacuerdo b) en desacuerdo c) neutral d) de acuerdo e) Totalmente de acuerdo

45 La empresa tiene una administración deficiente del equipo de trabajo.

a) Totalmente en desacuerdo b) en desacuerdo c) neutral d) de acuerdo e) Totalmente de acuerdo

46 Dentro del plan negocios se contemplan compensaciones para los colaboradores.

a) Totalmente en desacuerdo b) en desacuerdo c) neutral d) de acuerdo e) Totalmente de acuerdo

47 Las compensaciones cumplen las expectativas de los colaboradores.

a) Totalmente en desacuerdo b) en desacuerdo c) neutral d) de acuerdo e) Totalmente de acuerdo