

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN



**Nombre.**

**“Estrategias y acciones que utiliza el emprendedor para el éxito de su negocio”**

**T E S I S**

**Que presenta para obtener el grado de MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

**OMAR CÁRDENAS DURÁN**

**DIRECTOR DE TESIS:**

**DR. OSCAR OMAR OVALLE OSUNA**

**CODIRECTOR:**

**DR. TERESA DE JESUS PLAZOLA RIVERA**

**TIJUANA, B. C.**

**JUNIO DE 2020**

## Contenido

Resumen .....	5
Abstract. ....	5
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....	8
1.1 Introducción. ....	8
1.2 Antecedentes .....	8
1.3 Planteamiento del problema.....	10
1.4 Preguntas de investigación.....	11
1.5 Objetivos de la investigación. ....	12
1.5.1 Objetivo General.....	12
1.5.2 Objetivos Específicos.....	13
1.6 Hipótesis de investigación. ....	13
1.6.1 Hipótesis:.....	13
1.6.2 Hipótesis Nula: .....	13
1.7 Justificación. ....	14
1.8 Relevancia social.....	14
1.9 Implicaciones prácticas.....	15
1.10 Valor teórico .....	15
1.11 Unidad metodológica.....	16
1.12 Matriz de congruencia. ....	16
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....	18
2.1 Emprendimiento.....	18
2.2 Emprendedor.....	18
2.2.1 Actitud emprendedora.....	19
2.2.2 Características del emprendedor.....	21
2.2.3 Tipos de emprendimiento.....	23
2.2.4 Fases del emprendimiento.....	24
2.3 Entornos Micro, Meso y Macro. ....	24
2.3.1 Entorno micro.....	25
2.3.2 Entorno meso.....	25
2.3.3 Entorno macro .....	25
2.4 Perspectiva de acción según el nivel del emprendedor. ....	26
2.4.1 Motivo, motivación y tipo de emprendedor. ....	27
2.4.2 Etapas de motivación. ....	28
2.4.3 Tipos de motivos.....	29
2.5 Teorías sobre la creación de empresas. ....	30
2.5.1 Teoría de la marginación.....	30
2.5.2 La teoría del rol.....	31
2.5.3 La teoría de redes.....	31
2.5.4 La teoría de la incubadora .....	32
2.5.5 Teoría de la ecología de la población .....	32
2.5.6 La teoría institucional.....	32
2.6 Emprendimiento global .....	32

2.7 Emprendimiento en Latinoamérica.....	34
2.7.1 Factores que limitan el emprendimiento en Latinoamérica .....	35
2.8 Emprendimiento en México.....	36
2.9 Estrategia.....	41
2.9.1 Relación de la estrategia con el emprendedor.....	42
2.9.2 Perspectiva de la formulación de las estrategias y su puesta en acción.....	43
2.9.3 Perspectiva de la estrategia como proyección de sus dirigentes.....	44
2.9.4 Etapas de una Estrategia.....	46
2.9.5 Formulación de la Estrategia.....	46
2.10 Matriz FODA .....	47
2.10.1 Fortalezas.....	48
2.10.2 Debilidades .....	49
2.10.3 Oportunidades.....	49
2.10.4 Amenazas.....	50
2.11 Modelo de negocio.....	50
2.12 Metodología Canvas .....	53
2.12.1 Segmentos de mercado.....	53
2.12.2 Propuestas de valor .....	53
2.12.3 Canales .....	53
2.12.4 Relaciones con clientes .....	53
2.12.5 Fuentes de ingresos .....	53
2.12.6 Recursos clave .....	53
2.12.7 Actividades clave.....	53
2.12.8 Asociaciones clave.....	54
2.12.9 Estructura de costos .....	54
2.12.10 Bajos costos .....	54
2.13 Innovación o diferenciación.....	55
2.14 Perspectiva del entorno.....	57
2.15 Diamante de Porter.....	58
2.15.1 La amenaza de entrada.....	60
2.15.2 El poder de los proveedores.....	60
2.15.3 El poder de los clientes.....	61
2.15.4 La amenaza de los sustitutos.....	62
2.15.5 La rivalidad entre competidores existentes.....	62
2.15.6 Herramientas de apoyo.....	63
2.16 Casos de emprendimientos.....	65
2.16.1 Empresa: Grafika Design.....	65
2.16.2 Empresa Linux.....	66
2.16.3 Empresa: OMAMET.....	67
Empresa: Integradora Comercial de Ejutla, SA de CV.....	68
2.16.4 Empresa: Sonrisa de Colores.....	68
2.16.5 Empresa: DIGG.COM.....	70
3.16.4 Empresa: THERABEL PHARMA .....	71

2.16.5 Empresa: Tequila San Matías de Jalisco SA de CV .....	72
CAPÍTULO III Marco Metodológico. ....	74
3.1. Enfoque de la investigación .....	74
3.2. Diseño de la investigación. ....	74
3.3 Objetivo de la investigación. ....	75
3.4 Preguntas de la investigación. ....	75
3.5 Hipótesis de la investigación. ....	75
3.6 Viabilidad de la investigación. ....	75
3.7 Horizonte espacial y temporal.....	76
3.8 Universo.....	77
3.10 Sujeto de estudio. ....	78
3.11 Instrumento de medición. ....	78
3.12 Técnicas de recolección de datos. ....	80
Capítulo IV Análisis de Resultados .....	82
4.1 Correlación.....	84
4.1.1 Resumen cuadro de Correlación. ....	85
4.2 Regresión .....	87
Capítulo V CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN. ....	93
Referencias .....	96
Anexos.....	99

### **Contenido de Tablas.**

Tabla 1 Cuadro de resumen.....	6
Tabla 2 Matriz de congruencia.....	16
Tabla 3 Cuadro de Actitud emprendedor .....	19
Tabla 4 Cuadro de características emprendedoras.....	22
Tabla 5 Perspectiva de acción .....	26
Tabla 6 Perfil de emprendimiento de México.....	37
Tabla 7 Índice de espíritu emprendedor .....	38
Tabla 8 Percepciones sobre el espíritu empresarial .....	38
Tabla 9 Actividad emprendedora en México .....	39
Tabla 10 Índice motivacional.....	39
Tabla 11 Igualdad de género .....	40
Tabla 12 Impacto del emprendimiento en México .....	40
Tabla 13 Valor social sobre el espíritu empresarial.....	41
Tabla 14 Naturaleza del medio ambiente del emprendedor .....	43
Tabla 15 Relación de la Estrategia.....	45
Tabla 16 Perspectiva del entorno .....	58
Tabla 17 Herramienta de emprendimiento .....	63
Tabla 18 Datos para el cálculo de la muestra.....	78
Tabla 19 Alfa de Cronbach.....	83
Tabla 20 Resumen de procesamiento de casos .....	84
Tabla 21 Estadísticas de fiabilidad .....	84
Tabla 22 Correlación .....	85
Tabla 23 Resumen cuadro correlación .....	85
Tabla 24 ANOVA .....	87
Tabla 25 Cuadro ANOVA.....	88
Tabla 26 Modelo de Regresión .....	88
Tabla 27 Resumen de model .....	90

Tabla 28 ANOVA .....	90
Tabla 29 Coeficientes .....	90

### **Contenido de Imágenes**

Imagen 1 Oportunidades impulsadas por emprendedores .....	33
Imagen 2 Variabilidad dentro de las regiones .....	34
Imagen 3 Relacion de estrategia con el emprendimiento.....	42
Imagen 4 Metodologia CANVAS.....	54
Imagen 5 Las 5 fuerzas de porter .....	59
Imagen 6 AGEBS aplicación de instrumento.....	79

### **Contenido Anexos.**

Anexos 1 Cuadro de zonas a las cuales se les aplico el instrumento .....	99
Anexos 2 Cuadro de negocios micro emprendimientos donde se aplico el instrumento.....	104
Anexos 3 Cuadros de Conbachs para validacion del instrumento.....	118

### **Resumen**

El emprender un negocio es uno de los detonadores de la economía de un país ya que mediante este se impulsa el desarrollo productivo, la gran mayoría de países de desarrollo o en vías de desarrollo colocan sus esfuerzos para poder fortalecer a los emprendedores y los visualizan como un factor de desarrollo.

El emprendedor debe de poseer capacidades para poder identificar y coordinar sus recursos al servicio de su idea con el fin de poder mantener su negocio a través del tiempo, Si bien se conoce que el emprendimiento no es la única forma para poder llevar a un país al desarrollo económico, sin embargo el emprendimiento si es la clave para poder encauzar y acelerar el ritmo de crecimiento y desarrollo económico de un país.

El objetivo de este estudio es poder identificar cuáles son los factores que determinan el éxito en un emprendimiento, mediante la determinación de ciertas condiciones favorables ayuden al emprendedor a seguir adelante con su emprendimiento las cuales se mencionan a continuación la estrategia, capacidades, recursos mediante estas variables se pretende determinar si son un factor que influye en el éxito de un emprendimiento, es importante mencionar que la investigación está en proceso.

### **Abstract.**

Starting a business is one of the detonators of the economy of a country because through this, productive development is promoted, the vast majority of developing or developing countries place their efforts to strengthen entrepreneurs and visualize them as a development factor.

The entrepreneur must have the ability to identify and coordinate their resources at the service of their idea in order to maintain their business over time, although it is known that entrepreneurship is not the only way to take a country to economic development, however entrepreneurship is the key to be able to channel and accelerate the pace of growth and economic development of a country.

The objective of this study is to identify what are the factors that determine the success in a venture, by determining certain favorable conditions to help the entrepreneur to move forward with his venture which are mentioned below the strategy, capabilities, resources through these variables are intended to determine if they are a factor that influences the success of a venture, it is important to mention that research is in process.

Tabla 1

Cuadro de resumen

Disciplina del estudio	Ciencias Administrativas
Áreas de conocimiento	Administración del conocimiento
Especialidad	Emprendimientos en el sector micro de la ciudad de Tecate.
Objetivo del estudio	Identificar las Estrategias que utiliza el emprendedor para la realización del éxito empresarial.
Sujeto de estudio	Emprendedores de la ciudad de Tecate baja california que lleven como mínimo un año en el comparo del emprendimiento

---

Problema de abordado	En México el 100% de emprendimientos registrados solo el 25 % logra sobrevivir los primeros tres años de vida, el otro 75% no logran sobrevivir y su emprendimiento fracasa.
Finalidad	Poder identificar cuáles son las aquellas estrategias que utiliza el emprendedor para el éxito de su negocio, ayudaría a otros emprendimientos para que ellos logren superar sus obstáculos, mediante la comprensión de las estrategias.
Tipo de investigación	Enfoque cualitativo-cuantitativo, Descriptivo, Correlacional.
Herramientas aplicadas	Encuesta cualitativa- cuantitativa
Prueba estadística	Alpha de cronbach, ANOVA, Correlación de Pearson y de Spearman.
Aportación	El modelo ayudará a comprender cuales son las estrategias que utiliza el emprendedor para poder obtener el éxito empresarial, así como probar si existe alguna relación entre estas variables que sería la estrategia con el emprendimiento. Este estudio está siendo aplicado en la ciudad de Tecate en el estado de baja california en el país de México.
Autor	Omar Cárdenas Durán.
Director	Dr. Oscar Omar Ovalle.

---

# CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

## 1.1 Introducción.

La realización de la actividad de un emprendedor en la economía de un país es un detonante que impulsa el desarrollo productivo, la gran mayoría de países de desarrollo o en vías de desarrollo colocan sus esfuerzos para poder fortalecer a los emprendedores y los visualizan como un factor de desarrollo.

El emprendedor debe de poseer capacidades para poder identificar y coordinar sus recursos al servicio de su idea con el fin de poder mantener su negocio a través del tiempo, Si bien se conoce que el emprendimiento no es la única forma para poder llevar a un país al desarrollo económico, sin embargo el emprendimiento si es la clave para poder encauzar y acelerar el ritmo de crecimiento y desarrollo económico de un país.

El objetivo de este estudio es poder identificar cuáles son los factores que determinan el éxito en un emprendimiento, mediante la determinación de ciertas condiciones favorables ayuden al emprendedor a seguir adelante con su emprendimiento las cuales se mencionan a continuación la estrategia, capacidades, recursos mediante estas variables se pretende determinar si son un factor que influye en el éxito de un emprendimiento, es importante mencionar que la investigación está en proceso.

## 1.2 Antecedentes

El Global Entrepreneurship Monitor (GEM), en su reporte global (2010), cita lo siguiente:  
*“La mayoría de los políticos y académicos coinciden en que el espíritu emprendedor es fundamental para el desarrollo y el bienestar de la sociedad. Los emprendedores crean puestos de trabajo. Conducen y le dan forma a la innovación, acelerando los cambios estructurales en la economía. Al introducir nueva competencia, contribuyen indirectamente a la productividad. El espíritu empresarial es pues, un catalizador del crecimiento económico y la competitividad nacional”.*

En esta panorámica, emprender no simboliza simplemente el comienzo de un proyecto, sino un proceso social complejo compuesto de una serie de conexiones entre el emprendedor su

entorno familiar, educativo y cultural que, de manera agregada, proveen habilidades, experiencias y conocimientos (Sambrook, et.al, 2014).

Poder estudiar al emprendedor desde las diferentes perspectivas, puede abrir nuevas posibilidades, para poder comprender la estructuración y formación de lo que es emprender un negocio. Además comprender cuáles son las estrategias y acciones que llevan a cabo las personas que deciden emprender permitirá mejorar el bienestar social e incrementar el desarrollo humano y económico. La Cámara Nacional de comercio de Tecate ofrece servicio para emprendedores y comerciantes sobre las micro y pequeñas empresas que necesitan entender las decisiones y ejecuciones que estas utilizan con la finalidad de mejorar el emprendimiento.

De acuerdo a este primer acercamiento es necesario definir emprendimiento. La primera definición la propuso Schumpeter (1928) quien definió al emprendedor como la persona con la idea de negocio, el innovador, el que pone las ideas en un plano real. Definió al emprendedor como la persona con la idea de negocio, el innovador, el que pone las ideas en un plano real. Por su parte Gibb (2005) El emprendedor desarrolla una creatividad más allá de lo convencional y logra ser flexible y capaz de adaptarse. Por su parte Berkun (2010) define al emprendimiento como la suma de la frustración y la innovación.

Para fines de este estudio se entenderá como emprendedor aquel individuo con el deseo, talento, energía y pasión necesaria para trabajar arduamente para alcanzar sus objetivos, rompiendo con los paradigmas de no tomar riesgo. Hoy en día muchas personas quieren abrir su propio negocio, ser sus propios jefes lograr la autoeficacia, pero sin embargo la realidad es que pocas personas son las que realmente se animan a emprender su negocio propio. Al emprender un negocio existe el riesgo al fracaso, sin embargo se debe eliminar el estigma y romper aquellos paradigmas tales como “No va a funcionar”, “Para que inventas” “No vas a tener éxito” al hacerlo y buscar diferentes soluciones de innovación, los emprendedores deben concentrar sus habilidades, destreza y conocimientos en prácticas específicamente diseñadas para prepararlos para poder enfrentar todos los retos que se le presenten buscando la innovación en un mercado cada vez más competitivo y abierto (Vicens y Sergio Grullon, 2011).

Para lograr una comprensión precisa de los motivos de éxito o de fracaso de los diferentes emprendimientos, analizarlos cuidadosamente con un lenguaje sencillo y fácil de entender. Lo principal es que se motive para que inicie el proceso de emprendimiento. La tasa de mortalidad

temprana es un indicador para poder potenciar el desarrollo de un emprendimiento de calidad, se debe aumentar la capacidad de emprender para poder innovar con productos (OCDE, 2009).

Ohnson (2010) comenta que una idea se crea a partir de una recopilación de partes existentes: Puede resultar una idea al intentar solucionar un problema o nuevas definiciones de que constituyen el problema, otra puede ideas de productos con partes mecánicas, nuevos equipos de análisis o de medición. Lo mencionado con anterioridad, nos lleva al planteamiento del problema

### **1.3 Planteamiento del problema.**

Cuando el planteamiento de un problema está propuesto correctamente está parcialmente resuelto, corresponden más posibilidades para poder llegar a una solución que satisfaga a la investigación, el investigador debe de poder ser capaz de captar el problema y también comprenderlo de forma clara y precisa, el planteamiento del problema no es afinar o estructurar más formalmente la idea de investigación (Hernández-Sampieri, 2010).

El Monitor Global de Emprendimiento GEM (2018) hace mención que la tasa de emprendimiento en México en el 2015 fue de 21% de la población, también dice que la gran mayoría de los emprendedores deciden iniciar más por la oportunidad que por necesidad, en el país el 80% de los emprendimientos se inician precisamente en ese sentido, el 56% lo hacen para mejorar sus ingresos y su calidad de vida, el 30% de los emprendedores tienen entre 25 y 34 años de edad y el 50 % de los emprendimientos tienen un grado académico de secundaria solamente, En México el 75 por ciento de las *startups* cierran operaciones luego del segundo año de existencia, lo que implica que apenas el 25 por ciento de ellas se mantiene. Según Porter (2008), define a los emprendedores como individuos con mucha fuerza de voluntad y objetivos claros en su pensamiento, tienen una idea de negocio y desean llevarla a cabo, el principal problema es que una gran parte de estos individuos por lo general no tienen conocimiento de cómo funciona un negocio, se lanzan al mercado con mucha fuerza y ganas de emprender pero son la información de que se van enfrentar o no tienen una idea clara de que pretenden hacer.

El principal problema como lo menciona porter es que la mayoría que emprende un negocio no evalúa su entorno su mercado, si crea una estrategia que para poder sobrevivir los primeros años, así como tampoco elabora con plan de negocios para determinar su empresa es factible para su entorno.

Emprendimiento en un país tiene un efecto en la economía del mismo, si un país tiene emprendimiento exitosos (PYMES), esto impacta directamente en el flujo de dinero de un país o una región activando así la economía, además que ayuda a la competencia de las mismas organizaciones que se encuentren en el mismo mercado, apoyando de esta forma a la innovación de los productos, a proporcionar a los clientes un producto de calidad que logre satisfacer sus necesidades.

#### **1.4 Preguntas de investigación.**

Además de que una investigación debe de tener bien definidos los objetivos que la investigación busca resolver, es importante a su vez plantearse a través de unas preguntas el problema que se estudiará, al plantear el problema en forma de preguntas logra tener la ventaja de presentarlo de manera más directa, de esta forma se minimiza la distorsión (Hernández-Sampieri, 2010).

En la primera pregunta se resolverá cuáles son las estrategias que utiliza un emprendedor que orientan a tener un emprendimiento exitoso, buscando en si existe una relación entre la utilización de una estrategias con el éxito del emprendedor.

En la segunda pregunta está enfocada a cuáles fueron los principales obstáculos que se le presentó al emprendedor de igual manera esta pregunta intenta resolver cuales fueran las acciones o estrategias que utilizó para lograr solucionar dicho obstáculo.

La tercera pregunta está enfocada a la acciones que está a diferencia de la primera pregunta está más enfocada al aprovechamiento de oportunidades a alguna innovación que le otorga una ventaja competitiva en contra de sus competidores.

La pregunta cuarta pregunta de investigación busca explicar por qué un emprendimiento tiene más éxito que otro cuales son los factores que influyen estrategias acciones oportunidades o simplemente la experiencia del mismo emprendedor.

Por último, la quinta pregunta busca comprender cómo se adapta a su entorno, como puede entrar a un mercado nuevo y lograr ser exitoso cuando algunos de sus competidores ya llevan años en el mercado.

¿Son las estrategias del emprendedor un factor que influye en el éxito del emprendimiento?

¿Son las capacidades y recursos del emprendedor un factor que influye en el éxito del emprendimiento?

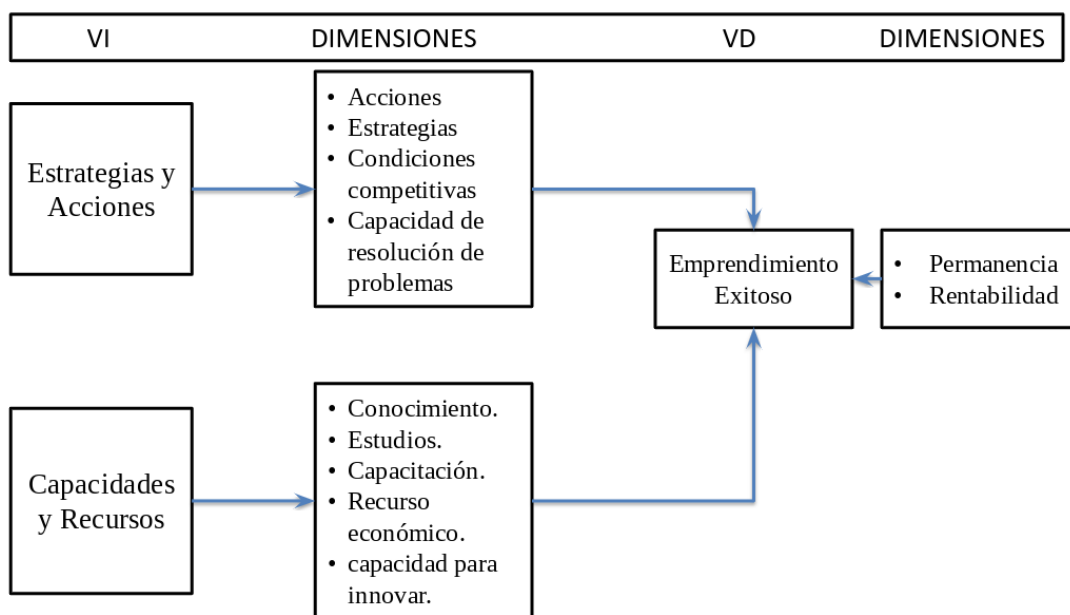
### 1.5 Objetivos de la investigación.

Para cualquier investigación lo principal es establecer cuáles son los objetivos, la finalidad de la investigación es poder contribuir a resolver un problema el problema debe de ser poder ser entendible y como es que este estudio ayudará a resolverlo existen otras investigaciones cuyo objetivo principal es probar una teoría o probar alguna evidencia empírica, los objetivos deben de estar expresados de manera clara para evitar posibles desviaciones en el proceso de investigación y deben ser susceptibles de alcanzarse (Hernández-Sampieri, 2010).

#### 1.5.1 Objetivo General.

Cuáles son los factores que determinan el éxito en un emprendimiento.

Diagrama de Variables Ex ante



En este diagrama se explica el modelo de investigación que se pretende realizar, en la primera columna se muestran las variables independientes que son las variables que son aquellas cuyo valor no depende de otra variable las cuales son las estrategias, las capacidades y recursos estas variables se tomaron debido a que en la revisión literaria, son estas las que tienen un impacto para garantizar el éxito en un emprendimiento, sus dimensiones que es la segunda columna representa el alcance que tiene esa variable para poder tener éxito, es decir para las estrategias que es la variable independiente sus dimensiones es las acciones que el emprendedor utilizará sí mismo la formulación de un plan de acción la combinación de estas dimensiones da

como resultado la estrategia del emprendedor, así mismo en la variable de capacidades y recursos, las dimensiones son, los conocimientos que el emprendedor tiene o adquiere estos conocimientos los puede adquirir mediante alguna institución educativa o bien mediante enseñanza familiar, u el recurso económico que pose para llevar a cabo su emprendimiento, la combinación de estas dimensiones da como resultado la variable independiente de capacidades y recursos.

### **1.5.2 Objetivos Específicos.**

- Determinar si las estrategias del emprendedor son un factor que influye en el éxito del emprendimiento.
- Determinar si las capacidades y recursos del emprendedor son un factor que influye en el éxito del emprendimiento.

### **1.6 Hipótesis de investigación.**

Hernández-Sampieri (2018) Define hipótesis como aquello que *“hipótesis explicaciones tentativas sobre el problema de investigación o fenómeno estudiado que se formulan como proposiciones o afirmaciones regularmente relacionan variables o pronósticos de algo”*.

Las hipótesis pueden no ser verdaderas, por ello necesitan comprobarse con hechos, pero el investigador al formularlas no puede asegurar que vayan a comprobarse.

#### **1.6.1 Hipótesis:**

1. Las estrategias del emprendedor son un factor que influye en el éxito del emprendimiento.
2. Las capacidades y recursos del emprendedor son un factor que influye en el éxito del emprendimiento.

#### **1.6.2 Hipótesis Nula:**

1. Las estrategias del emprendedor no son un factor que influye en el éxito del emprendimiento.
2. Las capacidades y recursos del emprendedor no son un factor que influye en el éxito del emprendimiento.

## **1.7 Justificación.**

Otro punto importante es la justificación de la investigación, además de los objetivos y las preguntas de investigación es necesario su justificación del estudio de esta manera de exponer las razones de porqué se decidió realizar la investigación, el propósito debe de ser lo suficientemente fuerte para poder justificar la realización del estudio no debe simplemente ser un capricho del investigador (Hernández-Sampieri, 2010).

La acción de emprender es importante para el desarrollo de la economía de un país por tal motivo poder Identificar cuáles son las estrategias y acciones que utilizan los emprendedores para tener éxito ayudará a desarrollar la economía proporcionando una guía de acción que sirva como base para poder obtener el éxito en un emprendimiento, con este estudio se podrá saber el porcentaje de éxito o fracaso de un emprendimiento.

Al emprender se obtienen varias ventajas como lo son autonomía de ser su propio jefe así como ayudar a el país a activar la economía gracias al flujo de dinero que se genera al momento de emprender; las desventajas de emprender siempre es el riesgo, el riesgo se refiera a la inversión monetaria así como al tiempo que el emprendedor le dedica a su negocio y este resulta ser no rentable, el empresario habrá perdido su inversión, y las malas decisiones que se realizan durante el tiempo de vida que dure el emprendimiento, al hablar del tiempo de vida según datos del Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2018) un emprendimiento se considera rentable una vez que pasa los 3 años de operación esto da a entender al emprendedor que su negocio es estable a través del tiempo , las estrategias que utiliza el emprendedor para obtener un éxito en su organización ayudaría a aumentar el porcentaje de emprendimientos exitosos en el país de México, apoyando así la economía del país y motivando a personas que deseen emprender.

## **1.8 Relevancia social.**

El poder estudiar las estrategias y acciones que utiliza el emprendedor ayudará a comprender el punto de relación que existe entre el emprendedor y la oportunidad

Dependiendo de la idea del emprendedor este activara un mercado en específico, este dependerá de la capacidad de inversión del emprendedor así del rubro o sector al que ingresa, el emprendedor se convierte en un excelente generador de empleos, desarrolla y promueve la región, ya que su actividad tiene una área específica que se expande dependiendo del mercado y

del tiempo de vida de su emprendimiento, Mejora el nivel de vida de la población, que se ve beneficiada con precios más competitivos y un acceso más inmediato a las últimas novedades en productos y servicios, también tiene un efecto paralelo con otras organizaciones ya que al estar en competencia en el mismo mercado se desarrolla nuevas ideas de innovación a la vez se ofrecen ofertas en cuanto a costos y nuevos productos dando como resultado la activación de la economía, de esta manera se consigue un ciclo continuo que constituye el funcionamiento de la economía libre y que se traduce en una riqueza de la que toda la sociedad participa. Cada emprendedor ayuda al crecimiento económico de un país, es por esta razón que cuando un emprendedor fracasa o decide no poner en marcha su idea, existen muchos sectores económicos y sociales que se ven afectados.

### **1.9 Implicaciones prácticas.**

Este estudio tiene la finalidad de poder comprender si la creación y utilización de una estrategia influye en obtener un emprendimiento que sea exitoso esto mediante un análisis de diferentes emprendimientos de la región, las cuales contestaran un cuestionario y proporcionarán su puntos de vistas sus estrategias si es que utilizaron alguna, cuáles fueron sus principales problemas o contratiempos y como pudieron solucionarse, mediante este análisis se pretende tener una mejor comprensión de la relación que tiene la estrategia con el éxito empresarial

### **1.10 Valor teórico**

Existen varios autores que analizan las perspectivas del emprendimientos al igual que las motivaciones y superación de los emprendedores Porter, M. (1996) en su libro ¿Que es la estrategia? Hace mención del modelo de Las cinco fuerzas las cuales determinan el entorno competitivo de la empresa, el cual afecta a la rentabilidad. El poder de negociación de los compradores y los proveedores afecta la capacidad de una pequeña empresa de aumentar los precios y administrar los costos, respectivamente.

Por otro lado Shapero, A. (1984) se enfoca en las motivaciones que tiene el emprendedor, cuáles son las motivaciones que orienta un emprendedor a emprender y estas mismas motivaciones así como el aprovechamiento de las oportunidades impacta directamente en el éxito de un emprendimiento.

Schumpeter (2000) El modelo basado en la producción y el consumo en masa se ha agotado, ya que la capacidad innovadora ha superado a la capacidad producción, firmaba que debemos adaptarnos a lo que necesitan los consumidores. Para ello necesitamos la figura del emprendedor, bajo esta afirmación nace el concepto de “Destrucción creativa”. Se enfoca en La voluntad de transformar las condiciones existentes, superar obstáculos y romper con las rutinas, ir contra la corriente y crear cosas nuevas.

### 1.11 Unidad metodológica.

Este estudio evaluará la situación de emprendimientos que se encuentran actualmente en el municipio de Tecate en el estado de Baja California, una metodología del estudio establecerá la relación que existe entre las estrategias y las acciones con el éxito de un emprendimiento, el estudio analizará y comparará dichas estrategias con diversos micro emprendimientos que estén dentro del sector de Tecate.

### 1.12 Matriz de congruencia.

Tabla 2

Matriz de congruencia

Objetivo de la investigación	Objetivo específicos	Preguntas de investigación	Hipótesis	Hipótesis nula
Cuáles son los factores que determinan el éxito en un emprendimient o.	Determinar si las estrategias del emprendedor son un factor que influye en el éxito del emprendimient o.	¿Son las estrategias del emprendedor un factor que influye en el éxito del emprendimient o?	Las estrategias del emprendedor son un factor que influye en el éxito del emprendimient o.	Las estrategias del emprendedor no son un factor que influye en el éxito del emprendimient o.

Determinar	¿Son las	Las	Las
si las	capacidades y	capacidades y	capacidades y
capacidades y	recursos del	recursos del	recursos del
recursos del	emprendedor	emprendedor	emprendedor
emprendedor	un factor que	son un factor	no son un
son un factor	influye en el	que influye en	factor que
que influye en	éxito del	el éxito del	influye en el
el éxito del	emprendimient	emprendimient	éxito del
emprendimient	o?	o.	emprendimient
o.			o.

---

En la tabla se expresa de manera resumida cuales son los objetivos de esta investigación, a su vez se muestran las preguntas de investigación que se pretenden resolver y las hipótesis derivadas de las mismas

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Emprendimiento**

El emprendimiento es una profesión creativa y el emprendedor es un individuo que realiza diferentes combinaciones de recursos para lograr maximizar los beneficios de innovaciones, ya sea en nuevos productos, métodos de producción, mercados, estrategias o formas de organización (Schumpeter, 2000).

Emprendimiento se entiende como el desarrollo de la habilidad asociada al reconocimiento de oportunidades. El objetivo principal del emprendimiento es la identificación y exploración de oportunidades de negocio por lo que es fundamental que el emprendedor pueda ser capaz de reconocer las oportunidades (Tinoco, Gálvez, Edgar y Vargas, 2010).

Fiet (2002) menciona que es la habilidad de descubrir ideas productivas y de reconocer oportunidades, debe ser el centro de cualquier programa de formación en emprendimiento.

La creación y el desarrollo de nuevas empresas contribuyen decisivamente a lograr el deseado bienestar para una sociedad, dado que permite incrementar el nivel de empleo, impulsar la innovación y mejorar la competitividad (Amit, Glosten y Muller, 1993).

Desde hace vario tiempo se considera la creación de las empresas como una de las de las principales fuerzas para lograr el crecimiento económico de un país, ya que las nuevas organizaciones generar nuevos puestos de trabajo aumentan los ingresos mediante los impuestos, aumenta el crecimiento de exportaciones de un país de esta forma impacta la productividad nacional y por consiguiente afecta al producto interno bruto del país PIB (Low y MacMillan, 1988).

### **2.2 Emprendedor**

Es importante poder comprender lo que según autores definen como emprendedor, es por este motivo que en los siguientes párrafos se mencionan a autores, con su respectiva definición de emprendedor.

“La verdadera función de un emprendedor es de tomar iniciativas, de crear” (Liouville, 2002).

El emprendedor es un individuo comercial que innova distintos factores considerando los riesgos (Clara Orrego, 2009).

El comportamiento emprendedor está determinado por las creencias respecto a la creación de un negocio propio, tanto positivas (ventajas) como negativas (inconvenientes) (Rueda, Fernández y Herrero, 2013).

“Emprendedor es un individuo que establece y maneja los negocios con el propósito principal de obtener ganancias y de crecer. El emprendedor se caracteriza principalmente por mostrar comportamientos innovadores y por el deseo de emplear estrategias de gestión prácticas” (Furnham A, 1995).

“Es la persona o conjunto de personas que es capaz de percibir una oportunidad de producción o de servicio, y ante ella formula libre e independientemente una decisión de consecución y asignación de los recursos naturales, financieros, tecnológicos y humanos necesarios para poder poner en marcha el negocio, que además de crear valor adicional para la economía, genera trabajo para él y muchas veces para otros. En este proceso de liderazgo creativo, el emprendedor invierte dinero, tiempo y conocimientos y participa en el montaje y operación del negocio, arriesgando sus recursos y su prestigio personal pero buscando recompensas monetarias y personales” (Varela R, 1996).

### **2.2.1 Actitud emprendedora.**

Ser emprendedor es más que una forma de ser, es más que un reto o una meta, es actuar ante determinadas circunstancias, es una consecuencia natural del modo de pensar como emprendedor (Cumpa, Diaz, Koc & Silva, 2019).

Cada persona actúa según su manera de ser, esto conlleva el carácter de la persona su forma de ser, su perspectiva de ver la vida, la actitud depende en gran medida de la mentalidad que tenga la persona, pero esta última por su misma no consigue nada, si no se materializa con acciones o no habrá ningún avance.

Por ese motivo despertar la actitud emprendedora contribuye a forjar mejores emprendedores esto a partir de las experiencias propias que consideren sus habilidades necesidades, historias personales, familiares que permitan enriquecer su práctica y darles el valor para arriesgarse (Cumpa, Diaz, Koc & Silva, 2019).

Tabla 3

Cuadro de Actitud emprendedora

## Actitud de emprendedor

---

La Proactividad	Implica tener una mente positiva para poder anticiparse a los hechos
-----------------	--

---

Abrir los propios caminos	Significa forjar su propio camino, buscar estrategias para poner en práctica la visión de su organización.
---------------------------	--

---

Siempre existe la posibilidad de que los caminos a seguir no sean los más favorables o que sin importar que tanto lo intenten los resultados no pueden ser alcanzados, la experiencia de estos eventos pueden resultar en ideas nuevas para lograr mejorar a su organización.

Confrontar sus miedos	
-----------------------	--

---

En el camino de formación emprendedora vamos a encontrar una serie de

Obstáculos y va a depender únicamente de nosotros cómo vamos a manejar esos por medio de estrategias ya acciones se podrán solucionar dichos obstáculos pero dependerá del emprendedor decidir qué estrategia utilizar dependiendo del ciclo de vida de la organización.

Encajar golpes	Obstáculos, la vida no es fácil, la perseverancia y el trabajo en equipo nos ayudará a superar cualquier barrera.
----------------	---

---

Muchas veces hemos pensado que emprender es fácil y así de fácil también hacen dinero los emprendedores. Todo emprendimiento tiene su riesgo y el resultado será favorable en función al estudio que realices al invertir tu dinero en una determinada propuesta, no nada es gratis podemos invertir a ciegas.

Saber que nada es gratis	
--------------------------	--

---

*En este cuadro se expresan cuales son las principales actitudes de un emprendedor, así como una leve definición de cada una de las actitudes. Adaptado (Cumpa, Diaz, Koc & Silva, 2019).*

### **2.2.2 Características del emprendedor**

El término emprendedor se refiere a una actividad, de la cual se toma en cuenta aspectos y circunstancias que rodean al emprendedor, el emprendedor posee las siguientes características. (Ribeiro y Picazo, 2012)

Desde la perspectiva de Schumpeter el emprendedor es un innovador, que llega a introducir nuevos productos, organización o procesos. De esta manera se considera que cuando el emprendedor deje de innovar también dejará de emprender.

El emprendedor debe de identificar o aprovechar las oportunidades de beneficio, el emprendedor trata aprender de los errores cometidos en el pasado y aprovechar las oportunidades de beneficio esto lleva al mercado hacia el equilibrio y se producen dos niveles el primero las instituciones proporcionan el nivel de competitividad que necesitan los emprendedores y en segundo lugar facilitan los incentivos que les motiva para seguir desarrollando la actividad emprendedora.

El emprendedor asume riesgos, visto desde un punto de vista empresarial el emprendedor debe ser capaz de gestionar la intranquilidad, capaz de manejar a su personal, tiene que asegurar al dudoso o al tímido.

El emprendedor debe de ser creativo, ingenioso e investigar hasta encontrar las acciones o estrategias necesarias para poder llevar a su empresa hasta un punto de equilibrio además por todo esto es importante mencionar que el entorno que rodea al emprendedor afecta sus decisiones, en un país donde no existan individuos que estén dispuestos a crear bienes o servicio arriesgando sus propios recursos para de esta manera poder emprender su negocio, difícilmente podrán crecer de una forma sostenida, según el cual, el comportamiento de un emprendedor si llega a tener éxito, Motivará a otros a seguir su ejemplo al igual que también crea nuevas oportunidades para que las aprovechen otros individuos (Ribeiro y Picazo, 2012).

Según los autores Cumpa, Diaz, Koc & Silva (2019) El entorno empresarial es cada vez más competitivo esto lleva a las personas que desean emprender a pasar por un permanente y constante sistema de capacitación enfocado al desarrollo de habilidades, ellos presentan un listado con diez características que agrupadas en tres niveles estos, estas características deben ir formándose de acuerdo a las necesidades que vayan surgiendo ayudan de manera complementaria a la formación del emprendedor.

Tabla 4

Cuadro de características emprendedoras.

Nivel de logro	<p>Búsqueda de oportunidades: Identifica y actúa en búsqueda de nuevas oportunidades de negocios o de alternativas dentro del negocio</p>
	<p>Persistencia: El emprendedor cumple con las metas que se ha propuesto aunque tenga que tomar diferentes caminos para lograrlo, busca alternativas para poder superar obstáculos que se le presenten.</p>
	<p>Compromiso con el contrato de trabajo: Es cumplido con su trabajo con sus clientes tiene en cuenta que los compromisos que hace son primero.</p>
	<p>Demanda por calidad y eficiencia en el trabajo: Actúa para alcanzar o sobrepasar los estándares de calidad de su producto.</p>
	<p>Asume riesgos: Asume y evalúa los riesgos, tiene conciencia de la probabilidad de fracaso y las pérdidas que puede causar dichos riesgos, el emprendedor no se olvida del riesgo, más bien lo hace predecible y calculable.</p>
Nivel de Planificación	<p>Búsqueda de información: Búsqueda y actualización de información de forma constante en sus clientes, proveedores y competidores.</p>
	<p>Establecimiento de metas: Establecer metas realistas, claras, alcanzables, medibles y específicos a corto, mediano y largo plazo.</p>

Planificación y evaluación: Planea sus actividades con anticipación y mide sus resultados.

---

Nivel de Afiliación	Autoconfianza: Tiene confianza en sí mismo en sus habilidades y conocimientos.
---------------------	--

---

Persuasión y elaboración de redes de apoyo: Usar estrategias para influenciar y persuadir a otros a hacer alianzas o trabajos conjuntos. Usa contactos comerciales y personales para lograr sus objetivos.

---

Recuperado “Manual de emprendimiento” de Cumpa Gavidia, J., Diaz Torres, J., Koc medina, J., & Silva Polo, M. (2019, enero).

### 2.2.3 Tipos de emprendimiento.

El emprendedor es un sujeto con conocimientos y habilidades siente un impulso por emprender con el fin de aplicar sus conocimientos y poder conquistar la independencia económica (Canales, Román y Ovando, 2017).

Existen diferentes tipos de emprendimiento, según Baumol (1990 y 2010) están el productivo, improductivo y destructivo.

El emprendimiento productivo se asocia a la innovación, el poder aprovechar las oportunidades de negocio la creación de empleo y el crecimiento económico.

El emprendimiento improductivo es aquel que por la adquisición de un beneficio económico para el emprendedor, otorgando a la sociedad un aporte nulo.

Mientras que el emprendedor destructivo es aquel que perjudica a la colectividad debido a que el nuevo negocio opera en circunstancias al margen de la ley. Visualizar estas clases de emprendimiento es esencial para los hacedores de política pública, ya que es preciso distinguir los tipos de negocios que la economía requiere para su desarrollo.

La Fundación Nantik Lum (2014) menciona que existen 4 fracciones de la población de emprendedores, con el objetivo de poder identificar sus perfiles y sus características

La primera de estas fracciones se denomina como emprendimiento juvenil, en esta fracción se enfrentan normalmente a dificultades como lo son la falta de educación, falta de experiencia en el ámbito emprendedor, apoyo familiar y financiero, se caracteriza por ser individuos de 30 años de edad, en el cual su intención es emprender en proyectos de negocios tecnológicos.

La segunda fracción es mujeres emprendedoras lo integran mujeres entre un rango de edad de 31 a 40 años, están enfocadas en negocios de sector comercio y tecnológico.

La tercera fracción son los emprendedores tecnológicos, son individuos que consideran los programas gubernamentales inadecuados para el apoyo del emprendimiento, estos individuos se encuentran en el rango de edad de los 31 a 41 años.

La cuarta y última fracción son los emprendedores inmigrantes son los individuos que trabajan por su propia cuenta, los negocios de emprendimiento de esta fracción son por lo general restauración, hostelería, servicios y comerciales; los individuos de esta fracción son por lo general de sexo masculino su edad oscila entre los 31 a 50 años (Fundación Nantik Lum, 2014).

#### **2.2.4 Fases del emprendimiento.**

La primera fase del emprendimiento denominada desplazamiento, describe la ocurrencia de un conjunto de eventos positivos (deseo de realización, logro de objetivos personales y profesionales) o negativos (desempleo, frustración, necesidad de sobrevivir) que inciden sobre la actitud de las personas hacia el emprendimiento; la segunda, deseo de percepción, identifica la trascendencia de las relaciones personales y el ambiente familiar, cultural, social y educativo sobre el estímulo las habilidades empresariales que convierten a los sujetos en emprendedores potenciales, la tercera, de acción o percepción de factibilidad, se caracteriza por el comportamiento y la audacia del emprendedor para obtener los recursos necesarios enfocados al nacimiento de su empresa (Shapero, 1984; Summers, 2013).

#### **2.3 Entornos Micro, Meso y Macro.**

La situación laboral actual la falta de ofertas de puestos de trabajo, la demanda por el empleo, la idea de emprendimiento asume especial importancia como mecanismo de introducción de la población al mercado de trabajo, a través de la creación de negocios que

representan una vía para la producción de bienes y servicios innovadores (Canales, Román y Ovando, 2017).

### **2.3.1 Entorno micro.**

El micro emprendimiento se centra principalmente en los valores y motivación de su equipo de emprendedores busca más que nada estrategias de carácter económico. Las estrategias que se aplican dependen en gran medida de las habilidades conocimientos y actitudes. El emprendedor constituye un agente de desarrollo económico, anticipándose a los cambios y condiciones del mercado debe de estar en constante actualización (Landreth y Colander, 2006).

### **2.3.2 Entorno meso.**

El meso emprendimiento se encuentra en un punto intermedio entre los ambientes macro y micro específicamente hace énfasis en la configuración de vínculo entre el emprendedor con su entorno inmediato (Canales, Román y Ovando, 2017). Analiza las diferentes cualidades del emprendedor, el proyecto para iniciar un meso emprendimiento consiste primero en identificar la validación de la idea de la empresa, después se necesita organizar los factores materiales y humanos, sin embargo es importante mencionar que el contar con los recursos y el concepto de una idea innovadora, no asegura la permanencia del negocio en el mercado, debido a que este depende en gran medida del compromiso del emprendedor, al igual mente que la disponibilidad de financiamiento y el ambiente para el desarrollo de la empresa.

El emprendedor que se encuentre en el nivel meso debe introducir a su entorno nuevas formas de organización, productos nuevos e ingeniosos, nuevas formas de cómo realizar las cosas y buscar la conquista de nuevos mercados.

### **2.3.3 Entorno macro**

El emprendimiento a nivel macro tiene la capacidad para asumir riesgos, aprovechar contextos ignorados por otros, crear nueva tecnología y poder crear oportunidades para la innovación; el ámbito micro analiza las cualidades del emprendedor, en este entorno la motivación es un rasgo de la personalidad no necesariamente específico, sino que puede desarrollarse a través del tiempo y es responsable de incentivar el crecimiento económico. En este entorno es necesario tener auto confianza, deseo de aprender, lograr una adecuada planificación de metas a largo

plazo, aceptar las responsabilidades y tener en cuenta que siempre existe el riesgo del fracaso (Canales, Román y Ovando, 2017).

## 2.4 Perspectiva de acción según el nivel del emprendedor.

Tabla 5

Perspectiva de acción según el nivel del emprendedor.

Nivel de emprendimiento	Perspectiva de la estrategia con formulación y puesta en acción.	Perspectiva de la estrategia como proyecto de sus dirigentes.	Perspectiva de estrategia en su entorno.
Micro	El emprendedor se enfrenta a diferencia entre sus propias apreciaciones y la selección de la estrategia, se enfrenta a los valores y motivación de su equipo emprendedor con las estrategias se centran más de carácter económico y con respecto a los componentes de la organización, su actuación ética está asociada a la estrategia u es producto de los valores con los que se guía la organización.	La estrategia del emprendedor depende en buena medida de los conocimientos habilidades y actitudes de su dirigente.	El emprendedor se constituye como un agente promotor de desarrollo económico, anticipándose a los cambios y condiciones del mercado.
Meso	Ubica el emprendimiento en donde se evidencia la demanda y cambios futuros en la economía y tecnología.	La acción organizacional está determinada por la conducta internacional del emprendedor la identidad y el cambio organizacional se	El emprendedor introduce a su entorno nuevas formas de organización, nuevos productos, nuevas formas de hacer las

		interpreta y administran en las cuestiones estratégicas.	cosas, y conquista nuevos mercados.
Macro	Tiene en cuenta los componentes del medio para formular la estrategia y poder identificar las oportunidades y riesgos.	No es de manera exclusiva funciones sociales que rodean a la empresa la que refleja la gestión estratégica del emprendedor, sino también su comportamiento.	El emprendedor aprovecha las oportunidades del medio, sin retribuir suficientemente a sus colaboradores y en general a la comunidad donde desarrolla su actividad el emprendedor surge por inexistencia de condiciones favorables en el entorno.

Cuadro recuperado “La estrategia y el emprendedor: diversas perspectivas para el análisis”. de Osorio, F. Gálvez E. J. & Murillo, G. (2010, junio).

#### **2.4.1 Motivo, motivación y tipo de emprendedor.**

Incentivar masivamente proyectos empresariales a través de políticas públicas y con programas de financiamiento, apoya en el ánimo a negocios con bajo aporte a la innovación y con baja probabilidades para sobrevivir en largo plazo, además es probable que la iniciativa de emprender su propio negocio inicie de una necesidad de obtener ingresos ante la falta de fuentes de empleo. Es importante conocer la diferencia entre motivo y motivación, así como entre emprendedor falso y emprendedor verdadero (Urcola, 2008).

Un motivo representa una causa, un detonante para empezar a emprender, una motivación simboliza la voluntad la ilusión y el deseo de emprender. La apreciación errónea entre motivo y motivación, origina confusión entre los emprendedores. La motivación se puede comprender como la fuerza que fomenta a un sujeto a tomar una conducta determinada (Urcola, 2008).

Para Leiva (2004) en el ámbito del estudio del autoempleo no se cuestiona quién es el emprendedor sino a quien debe consultarse, cómo es el nacimiento de la organización desde el punto de vista del proceso y del individuo.

Por su parte Gibb y Ritchie (1982) sugieren algunos factores que determinan el éxito de las nuevas empresas, siendo estos:

- Motivación y Determinación.
- Idea y Mercado.
- Recurso.
- Habilidad.

Sainz (2015) habla sobre los factores principales que pueden estimular al emprendedor o bien inhibir el desarrollo siendo estos un ambiente de confianza que facilite la comunicación con otros empresarios o instituciones, el acceso a recursos siempre es importante ya que es uno de los principales inhibidores ya dificulta la creación y el desarrollo de una empresa, iniciar el emprendimiento depende mucho de este factor.

Otro factor clave sería el acceso a financiamiento adecuado dependiendo de la fase en la que se encuentre la empresa, igualmente el contexto de políticas y regulaciones con en cierto punto pueden llegar a restringir o reforzar el emprendimiento, estas son normas impuestas por los gobiernos.

#### **2.4.2 Etapas de motivación.**

La motivación es un proceso que tiene tres pasos: el establecimiento de una meta u objetivo que una persona aspira, la elección de un curso de acción que logre la meta propuesta y por último el curso de acción elegido (Palmero, 2002).

La primera etapa es el seleccionar una meta que es el comienzo de la conducta, aquí se determina por qué se quiere emprender, por necesidad, escasez de oportunidades de empleo, autorrealización, independencia laboral o por demanda ambiental (Sánchez, Aldana y Yurrebaso, 2012).

El segundo paso indica cuál será el curso de acción, cómo se llevará a cabo la meta para hacerla realidad. existen varias variables que pueden afectar o influir en esta etapa de inicio, las probabilidades de que el curso de acción seleccionado conduzca al resultado depende de en gran medida de la autoeficacia de la persona, la resolución de problemas y obstáculos, la motivación de siempre seguir adelante para poder alcanzar el objetivo planteado (Sánchez, Aldana y Yurrebaso, 2012).

La última etapa es llevar a cabo el curso elegido para la realización del objetivo, la persona debe idear y colocar en práctica un plan de acción para poder dar inicio el proceso de emprender. Deberá invertir esfuerzo, para poder llevar a cabo su estrategia. Cuando la persona invierta más esfuerzo en ese momento será cuando se incremente la conducta de realización y se desarrolle su objetivo (Sánchez, Aldana y Yurrebaso, 2012).

### **2.4.3 Tipos de motivos.**

Madsen (1980) sugiere que existen dos tipos de motivos: los motivos primarios y motivos secundarios. Los motivos primarios son características específicas, son imprescindibles para garantizar la supervivencia del organismo. Los motivos secundarios son adquiridos por aprendizaje, se considera de importancia para poder aumentar la posibilidad de crecimiento tanto del organismo como del individuo en la sociedad o ambiente.

Por lo cual, el emprendedor al iniciar su proyecto empresarial, siendo este uno de sus motivadores principales, trabajan para conseguir la auto dependencia y lograr conseguir dinero mediante éste, lo cual les otorga a los emprendedores la sensación de poder, prestigio y estatus. Sin embargo estas no son las únicas recompensas o motivadores que puede utilizar un emprendedor para lograr su objetivos (Casrud, Brännback, Elfving, y Brandt, 2009).

Además de la motivación empresarial, los emprendedores pueden estar motivados por diferentes factores como pueden ser, la familia, la sociedad, la elección de carrera, la capacidad de tomar riesgos y enfrentarlos, las experiencias laborales pasadas, la situación económica, entre otros (Sánchez, Aldana y Yurrebaso, 2012).

Trías de Bes (2007), menciona que “Ser despedido es un motivo, pero no asegura motivación suficiente para emprender un negocio. Las verdaderas motivaciones son: la ilusión y el deseo por emprender Igual que el hábito no hace al monje, el motivo tampoco hace al emprendedor”.

Comprender cómo actúa la motivación en la acción humana es uno de los pilares para fomentar y comprender la actitud emprendedora, es decir en la creación y el desarrollo de una empresa. Se considera un emprendedor falso a los individuos que simplemente constituyen una empresa legalmente o tienen una determinada idea de negocios. Al contrario que un emprendedor verdadero es el que visualiza la actividad emprendedora como un proceso complejo, es más que una creación de una empresa, simboliza una forma de entender la vida

actual con pasión y no temen al fracaso y enfrentan situaciones de riesgo, Las pequeñas organizaciones son resultado de las decisiones y la energía de los emprendedores, quienes arriesgan tanto su capital humano como su capital financiero para alcanzar un beneficio económico (Sánchez, Aldana y Yurrebaso, 2012).

## **2.5 Teorías sobre la creación de empresas.**

La creación de empresas es parte fundamental para la solución de problemas dentro del desarrollo económico de un país, gracias a la creación de empresas se logra obtener innovación empresarial, se generan nuevos empleos y aumenta el crecimiento económico de un país (Vargas, 2012).

Las principales teorías sobre el estudio de la función empresarial y la creación de nuevas empresas, en donde se agrupan los organismos según su enfoque, obteniendo como resultado cuatro bloques de enfoque: económico, psicológico, sociocultural o institucional y gerencial

En el enfoque psicológico son las investigaciones que van dirigidas hacia lo que se entiende como un concepto empírico del empresarial, el emprendedor como individuo que crear una empresa.

El enfoque sociocultural o institucional, en este enfoque se explica cuáles aspectos sociales e instituciones que motivan para iniciar en la actividad emprendedora en otras palabras son los factores socioculturales en el entorno de la creación de empresas como lo son la marginalidad social, la religión, la familia, la ideología reinante, el entorno empresarial, la cultura.

El enfoque sociocultural o institucional, explica cuáles son los aspectos sociales e instituciones y cuál es la motivación hacia iniciar el emprendimiento, en este enfoque se pueden explicar factores sociales como lo son marginalidad social, la religión, la familia, la ideología reinante, el entorno empresarial, la cultura, en este enfoque los factores principales son los factores socio culturales del entorno en donde se quiere emprender.

En el enfoque gerencial dentro de este punto se encuentran teorías enfocadas al mercado de modelos útiles que tiene relación con la labor del emprendedor para la creación de una nueva empresa (Vargas, 2012).

### **2.5.1 Teoría de la marginación.**

Esta se enfoca en la importancia de los factores externos, dando énfasis en los negativos a los cuales se enfrenta un empresario. Se descubrió que los sujetos más propensos a iniciar con el proceso de emprendimiento son aquellos que son afectados por factores negativos como lo son marginados o inadaptados, como consecuencia de un cambio en su estilo de vida anterior (Vargas, 2012).

Según esta teoría para convertirse en empresario son necesarias dos condiciones según Brunet y Alarcón (2004):

- Un periodo de incubación, de maduración de la idea desde hace algún tiempo.
- Un suceso detonante que dé inicio al proceso de creación de una empresa.

### **2.5.2 La teoría del rol**

Establece que en algunas zonas geográficas existe mayor actividad de emprender un negocio, mientras que en otras es escasa. El entorno en el que predomina la abundancia de un sector industrial (Nueno, 1996).

Existen factores del entorno que contribuyen a la creación de nuevas empresas (Veciana, 1999):

- Hechos que fomenten una cultura empresarial.
- Existencia en el mercado.
- Actitud favorable de la sociedad hacia la figura del empresario.
- Valoración.
- Disponibilidad de recursos.
- Disponibilidad de mano de obra calificada y directivos.
- Acceso a la financiación externa y capital riesgo.
- Acceso a centros de formación y servicios de asesoramiento.
- Recompensas a la función empresarial: económicas y sociales.
- Factores institucionales: actitud favorable y medios.
- Políticas de fomento.

### **2.5.3 La teoría de redes**

Indica que el desarrollo de un nuevo organismo es necesario establecer una relación entre los emprendedores con las redes sociales, con el objeto de cooperar con otros para de este modo

obtener los recursos imprescindibles. La red es un sistema de relaciones de intercambio que diferentes empresas establecen y están son especializadas en las distintas actividades de cadena de valor del producto (Fernández y Junquera, 2001).

#### **2.5.4 La teoría de la incubadora**

Hace énfasis en la importancia que poseen las organizaciones incubadoras como elementos de estímulo empresarial. La National Business Incubation Association (NBIA) es la organización gremial más grande que se dedica a la incubación de empresas y al fomento de la capacidad emprendedora. Según NBIA, una incubadora de empresas es una herramienta del desarrollo económico, diseñada para acelerar el nacimiento y el crecimiento de emprendimientos a través del aporte de recursos y servicios que sirven de soporte para la empresa incipiente (Vargas, 2012).

#### **2.5.5 Teoría de la ecología de la población**

Intenta explicar cómo influye el entorno que determina el ciclo de vida de las empresas desde el nacimiento la etapa de crecimiento y por qué algunas de ellas mueren. La teoría planteada por los autores Hannan y Freeman (1977) y reafirmada por Baumol (1993) considera que el éxito en la creación de empresas está sobre todo determinado por el entorno más que por la propia habilidad o decisión de ser empresario. Bygrave (1993) dice que la ecología de la población proporciona un modelo para el empresario que busca predecir la probabilidad de nacimientos y muertes dentro de una población de empresas.

#### **2.5.6 La teoría institucional**

Trata de explicar los aspectos sociales e institucionales que logran determinar a los individuos a iniciar el emprendimiento, mientras las instituciones proveen el apropiado campo para que el crecimiento económico tenga lugar, el emprendedor será el mecanismo que genere este crecimiento (Boettke y Coyne, 2006). Una buena estructura institucional en un país, se ha logrado por medio de esta una mayor creación de empresas y un crecimiento económico superior al resto de los países de las mismas condiciones (Sobel, 2008).

### **2.6 Emprendimiento global**

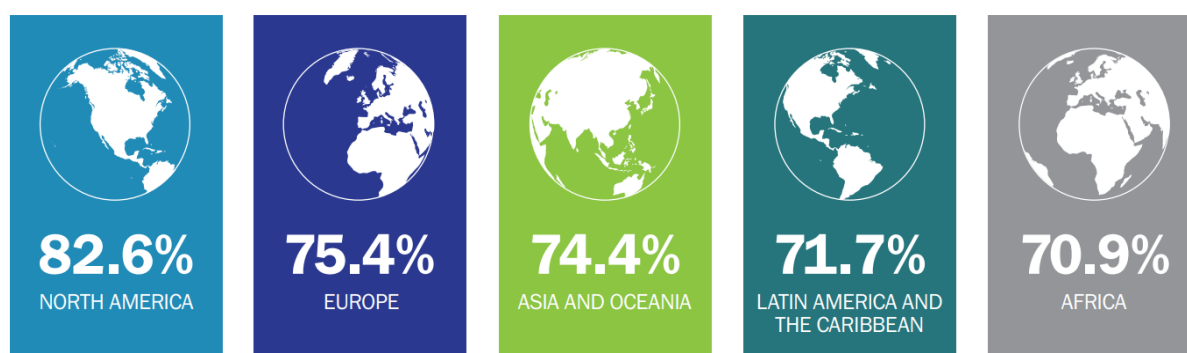
Un objetivo principal de Global Entrepreneurship Monitor (GEM) es explorar las diferencias en los niveles nacionales y los tipos de emprendimiento y vinculados con la creación de empleo y el crecimiento económico (GEM, 2018).

La mayoría de los emprendedores de todo el mundo están motivados por las oportunidades.

Una oportunidad como base para el emprendedor, la motivación de oportunidad promedio más baja. En un base regional, emprendedores impulsados por la oportunidad son más prevalentes en América del Norte, con más del 83% de las personas comenzando o corriendo un negocio por menos de 42 meses seguido por Europa (75.4%), Asia y Oceanía (74,4%), América Latina y el Caribe (71.7%) y África (70.9%) como se muestra en la figura 2.1 (GEM, 2018).

### Imagen 1

#### Oportunidades impulsadas por emprendedores



Emprendedores impulsados por oportunidades Recuperado Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2018).

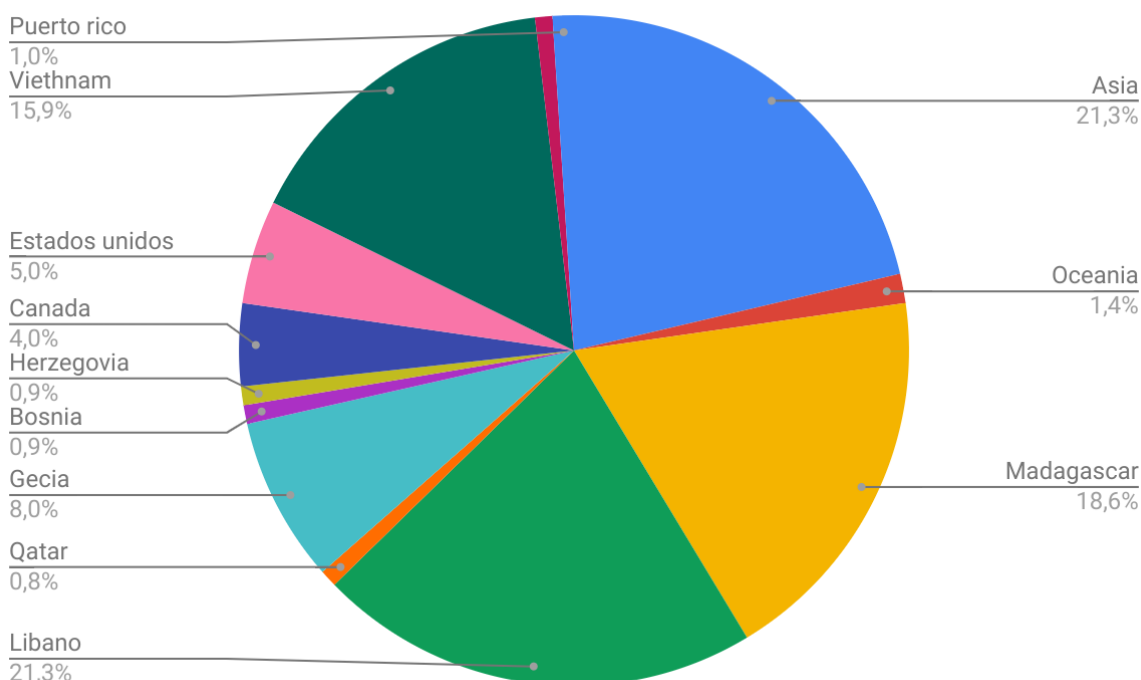
La Propiedad empresarial establecida, es más alta en el grupo de economías impulsadas por factores en 15.7%. Esto es muy probablemente debido a la base de personas iniciar negocios en muchas de estas economías. La tasa de empresas establecidas en conducción impulsada por la eficiencia y la innovación (GEM, 2018).

En la siguiente imagen recuperada del *Global Entrepreneurship Monitor* se puede apreciar, la variabilidad dentro de las regiones. Por ejemplo, en África, la tasa de negocios establecidos es tan baja como 2.2% en Sudáfrica y tan alto como 29.4% en Madagascar. En Asia y Oceanía, la tasa puede ser tan alta como 33.2% en Líbano, y tan bajo como 1.3% en Qatar. Europa muestra baja variabilidad en tarifas comerciales establecidas, desde un 12,4% en Grecia a un mínimo del 1,4% en Bosnia y Herzegovina. Norteamérica muestra una coherencia aún mayor entre Canadá (6,2%) y los Estados Unidos (7.8%). Para países individuales, Líbano, Madagascar y Vietnam informan los más altos establecidos tasa de negocios general con lecturas de 33.2%, 29.4% y 24.7% respectivamente. Las lecturas más bajas son informadas por Qatar al 1,3%, México y

Bosnia y Herzegovina, en 1.4%, y Puerto Rico, en 1.6%. La magnitud de la desequilibrio implica que es probable que haya problemas con un número bajo de personas que inician negocios o la sostenibilidad de las start-ups causadas posiblemente por factores limitantes en el entorno empresarial (GEM, 2018).

## Imagen 2

La variabilidad dentro de las regiones Recuperado (GEM, 2018).



Recuperado (GEM, 2018).

## 2.7 Emprendimiento en Latinoamérica.

Lederman, Messina, Pienknagura y Rogolini (2014) mencionan que uno de cada tres personas trabaja de forma automática, pero solamente algunos emprendedores otorgan fuentes adicionales, la mayoría de los emprendimientos permanecen estáticos a través, del tiempo esto se debe a que son negocios pequeños que no modifican su tamaño incluso tras décadas de operación.

*Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2018) Los motivos para que una persona decida iniciar un emprendimiento son diversos la GEM reconocido especialista en el tema Pymes y emprendimiento, catalogó las siguientes motivaciones iniciales de los fundadores de empresas dinámicas para países como Argentina, Brasil, México, Chile, Perú, Costa Rica y El Salvador:

- Lograr la realización personal.
- Poner en práctica sus conocimientos.
- Mejorar su nivel de ingresos.

- Contribuir a la sociedad.
- Ser su propio jefe.
- Ser adinerado.
- Ser como un empresario que admiraba.
- Obtener status social.
- Seguir la tradición familiar de estar en los negocios.
- Estar desempleado.
- No poder estudiar.

El motivo principal para iniciar un negocio es sin duda mejorar el nivel de ingresos, esto debido a que en los países latinoamericanos existe una escala muy distorsionada de salarios entre el sector MiPyMe (micro, pequeñas y medianas empresas) en el sector público, así como por el insuficiente salario mínimo legal que ganan muchos trabajadores, En el resto de países, la mayoría de emprendedores respondió que la principal motivación era lograr mejorar sus niveles de ingresos logrando así la superación personal GEM(2018).

### **2.7.1 Factores que limitan el emprendimiento en Latinoamérica**

(Duarte, 2007) Empíricamente, dadas las experiencias de emprendimiento y de manera general, pueden plantearse los siguientes factores limitantes:

- Reducido tamaño de los mercados internos.
- Escasa capacidad adquisitiva de la población.
- Bajo potencial de crecimiento de los mercados domésticos.
- Restricciones para acceder a fuentes de financiamiento.
- Escasa educación y formación para el emprendimiento.
- Incipiente capacidad de asociatividad.
- Insuficiente acceso a la infraestructura física.
- Obstáculos para la formalización empresarial.
- Baja posibilidad de realizar investigación y desarrollo.
- Altas cargas impositivas.
- Insuficiente apoyo gubernamental.

Algunos de los factores ya mencionados tienen mayor relevancia de importancia que otro, todo dependerá en realidad del país al que se quiere asociar cada factor, pues es importante

resaltar que cada uno tiene un nivel de desarrollo económico, social o tecnológico distinto: dependiendo de qué país se trate, se puede hacer una clasificación Duarte (2007).

En Latinoamérica no existe una homogeneidad regional en lo que se refiere a los parámetros de definición, no hay consensos con el propósito de lograr esta meta por parte de muchos gobiernos, sin la clara definición de las Pymes ni abordando seriamente en el tema de las microempresas, Latinoamérica cada día que pasa permanece estancada como bloque regional retrasando más los procesos de desarrollo y crecimiento GEM (2018).

Las MiPyMEs competitivas y sostenibles marcan la diferencia entre las naciones del norte y sur, un gobierno que incentive con políticas nacionales el surgimiento de nuevas MiPyMEs y el fortalecimiento estructural de las que ya existen, garantiza no sólo su éxito, sino una notable mejora en la balanza comercial de su país Ameconi (2004).

## **2.8 Emprendimiento en México.**

Para el caso mexicano, no existe un documento oficial sobre el desempeño del emprendimiento; sin embargo, el reporte presentado por el Observatorio Nacional del Emprendedor (2015) y el informe del Instituto Mexicano para la Competitividad (2015) otorgan una panorámica al respecto (Canales, Román y Ovando, 2017).

Ambos reportes señalan que la corrupción es una de las principales limitantes en la actividad económica en particular en el área de emprendimiento en ocasiones, Mipymes han llegado a tener que pagar una cuota adicional con el fin de acelerar los trámites para el funcionamiento de su negocio (Canales et al., 2017).

Esta situación contiene costos importantes sobre el desarrollo empresarial debido a que aumenta la incertidumbre y la dificultad para poder crear un negocio, disminuye a su vez el potencial para la innovación llegando a impactar negativamente en la formación de capital humano, las recomendaciones son enfocar en mejorar el contexto institucional y las condiciones éticas de los servidores públicos con el fin de consolidar el emprendimiento a largo plazo (Observatorio Nacional del Emprendedor, 2015).

El Instituto Mexicano para la Competitividad, puntualiza que en México los emprendedores y las Mipymes generan 52 % del PIB, crean 72 % de los empleos; sin embargo la corrupción, los sobornos y el tráfico de influencias son los principales obstáculos que enfrentan. Se requiere

consolidar una red de apoyo a emprendedores, aplicar la ley a funcionarios y empresarios corruptos, reducir los trámites para emprender, así como establecer compromisos mutuos entre los gobiernos, las asociaciones empresariales y la sociedad civil (Rodríguez y Urbina, 2015).

Tabla 6

Tabla Perfil de Emprendimiento de México

Población: 127.0 millones (2017)

---

PIB: \$ 1,144.3 millones (2017)

---

PIB per cápita: \$ 9,710 (2017)

---

Contribución de las pymes al PIB: 36% (2017)

---

Facilidad para hacer negocios en el Banco Mundial

---

Evaluación (2017): Fila: 47/190

---

Banco Mundial comienza una calificación empresarial

---

(2017): Clasificación: 93/190

---

Foro Económico Mundial Global

---

Calificación de Competitividad (2015): 4.4 / 7; Clasificación:  
51/138

---

Fase de Desarrollo Económico: Eficiente conducido

---

Recuperado de global entrepreneurship monitor (GEM). (2018). Global Entrepreneurship Research Association (GERA).

México tiene una población de 127.0 millones de habitantes en el 2017 con un producto interno bruto (PIB) de \$1,144.3 millones de dólares, el producto interno bruto per cápita en el 2017 fue de \$ 9,710 de dlls. Las pequeña y mediana empresa representan un 36% del producto interno bruto del país en el año 2017 recuperado de (GEM, 2018).

Tabla 7

Índice de espíritu emprendedor

Índice compuesto

	Valor	Rango / 54
Índice de espíritu emprendedor	-0.03	28

Recuperado de global entrepreneurship monitor (GEM). (2018). Global Entrepreneurship Research Association (GERA).

Según un estudio realizado por el Global Entrepreneurship Monitor México se encuentra con un índice de espíritu emprendedor de -.03 el cual nos indica que en el país, la mentalidad de los habitantes no está enfocada principalmente en emprender su propio negocio y está en el rango 28 de los 54 países utilizados para este estudio (GEM, 2018).

Tabla 8

Percepciones propias sobre el espíritu empresarial.

Percepciones propias sobre el espíritu empresarial		
	Valor	Rango / 54
Oportunidades percibidas	36.4	35
Capacidades percibidas	50.1	22
Miedo al fracaso	28.4	46
Intenciones empresariales	13.2	36

Recuperado de global entrepreneurship monitor (GEM). (2018). Global Entrepreneurship Research Association (GERA).

Se puede apreciar las percepciones propias sobre el espíritu empresarial enfocado en el país de México, en el cual se aprecia el valor de oportunidades percibidas dentro del país, la capacidad de poder identificar las oportunidades, el miedo al fracaso y a su vez las intenciones

empresariales, en la columna de valor podemos ver la calificación de 0-100 que le otorga el Global Entrepreneurship Monitor, así mismo en la columna de rango/ 54 se aprecia la posición en la que se encuentra con los otros 54 países para este estudio (GEM, 2018).

Tabla 9

Actividad emprendedora en México

Habilidad	Valor	Rango
Actividad emprendedora total en etapa inicial (TEA)		
TEA 2017	14.1	17/54
TEA 2016	N/A	N/A
TEA 2015	21	10/60
Tasa de propiedad empresarial establecida	1.4	52/54
Actividad de Empleado Emprendedor – EEA	1.0	41/54

Recuperado de global entrepreneurship monitor (GEM). (2018). Global Entrepreneurship Research Association (GERA).

Se puede apreciar los estudios realizados en el 2015, 2016 y 2017 en cuanto a la actividad emprendedora en México, Total Entrepreneurial Activity (TEA), en la columna de valor se ve el resultado del estudio de esos años al igual que en la columna de rango se puede apreciar en el lugar que México quedó en comparación con los otros países que se utilizaron para realizar este estudio se puede apreciar que en el 2017 México quedó en lugar 17 de 54 en el 2016 México no participó en este estudio y en el 2015 quedó en lugar 10 de 60 (GEM, 2018).

Tabla 10

Índice motivacional Recuperado en México

Índice motivacional	Valor	Rango / 54
---------------------	-------	------------

---

Oportunidad impulsada por la mejora / Motivo de necesidad	2.1	31
---	-----	----

---

Recuperado de global entrepreneurship monitor (GEM). (2018). Global Entrepreneurship Research Association (GERA).

En cuanto al índice motivacional en el país de México que hace énfasis en la oportunidad de impulsada por la mejora motivo de necesidad, se hace énfasis en cuanto a que la principal razón por la que las personas que viven en país de México realizan su emprendimiento ya que buscar una mejor calidad de vida o por necesidad por la pocas oportunidades de empleo, en el cual un individuo decide iniciar con un proyecto de emprendimiento, México se encuentra en lugar 31 de los 54 países utilizados para este estudio (GEM, 2018).

Tabla 11

Igualdad de género en México Recuperado

---

Igualdad de género		
	Valor	Rango / 54
Relación de TEA hembra / macho	0.64	34
Proporción de oportunidad mujer / hombre	0.95	25

---

Recuperado de global entrepreneurship monitor (GEM). (2018). Global Entrepreneurship Research Association (GERA).

Se concentra en lo que es la igualdad de género (hombre y mujer) Realicen una actividad emprendedora Total Entrepreneurial Activity (TEA) en el país de México, en lo que respecta Relación de TEA hembra / macho México quedó en lugar 34 de los 54 países utilizados para este estudio y lo que respecta a Proporción de oportunidad mujer / hombre está en ligar 25 (GEM, 2018).

Tabla 12

Impacto del emprendimiento en México Recuperado

---

Impacto del emprendimiento
----------------------------

---

	Valor	Rango / 54
Expectativas de trabajo (6+)	10.8	38
Innovación	31.7	11
Industria (% en el sector de servicios a empresas)	6.1	45

Recuperado de global entrepreneurship monitor (GEM). (2018). Global Entrepreneurship Research Association (GERA).

Siguiendo con el estudio realizado por el Global Entrepreneurship Monitor podemos apreciar el impacto de emprendimiento en México las expectativas de trabajo , México en el área de la innovación con respecto a los demás países que se utilizaron para el estudio al igual que porcentaje de industria en México (GEM, 2018).

Tabla 13

Valor social sobre el espíritu empresarial

Valor social sobre el espíritu empresarial		
	Valor	Rango / 54
Alto estatus para los empresarios	52.3	46
Emprendimiento una buena elección de carrera	50.7	46

Recuperado de global entrepreneurship monitor (GEM). (2018). Global Entrepreneurship Research Association (GERA).

Como último punto en este estudio se enfocó en el valor social sobre el espíritu empresarial, el cual se dividió en dos puntos, el primero el alto estatus para los empresarios y el emprendimiento como una buena elección de carrera (GEM, 2018).

## 2.9 Estrategia.

La estrategia es un plan que consiste en juntar las principales metas y las políticas de una organización y se genera una acción a realizar.

Respecto a lo mencionado anteriormente la estrategia puede ser una visión de futuro en el cual es a donde se quiere llegar cuál es la visión de la empresa, junto con esto determina cuales son los medios capaces para poder realizar esta visión (Thompson, 2006).

La estrategia de un organismo debe de considerar la siguiente información.

Alcance: indica a la organización cuáles son los negocios en que la empresa quiere participar.

Asignación de Recursos: en este punto se señala cómo se va a distribuir los recursos entre las diferentes áreas que forman a la organización.

Ventajas Competitivas: es cualquier característica que el organismo diferencia de su competencia dentro de un determinado sector.

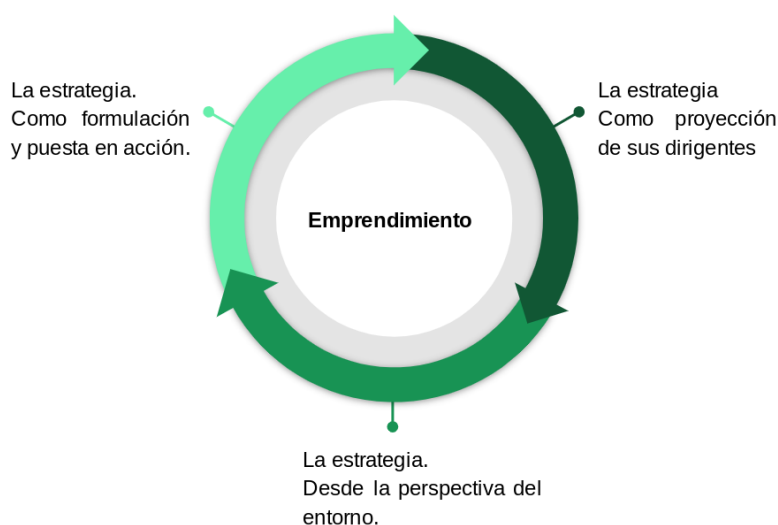
### 2.9.1 Relación de la estrategia con el emprendedor.

A continuación se escribirá la estrategia y la relación que existe con el emprendedor, para lo que se proponen 3 perspectivas: la estrategia como formulación y puesta en acción, la estrategia como proyección de sus dirigentes y la estrategia desde las perspectivas del entorno.

Osorio, F. Gálvez E. J. & Murillo, G. (2010) La selección de una estrategia de acción para un emprendedor es el resultado de los valores con lo que se guía la organización, en la formulación de la estrategia es importante tener presente tanto la responsabilidad social como también los componentes éticos de la industria.

#### Imagen 3

Relación de la estrategia con el emprendedor Recuperado



Recuperado de Osorio, F. Gálvez E. J. & Murillo, G. (2010, junio). La estrategia y el emprendedor: diversas perspectivas para el análisis.

### 2.9.2 Perspectiva de la formulación de las estrategias y su puesta en acción.

Corporate Strategy Kenneth Andrews (1987), hace mención que la estrategia utilizada por el emprendedor consta de dos partes, la primera es relacionada con la formulación de la estrategia seguida por su implementación.

Kenneth Andrews (1987) identifica cuales son la importancia de entorno alrededor de una organización y hace énfasis en la importancia que tiene en la construcción de una estrategia, a sí mismo hace mención la importancia que tiene el poder reconocer la verdadera capacidad de una organización en relación al entorno ya que si se elaboran estrategias que sobrepasan la capacidad de la organización estará condenada al fracaso, al elaborar una estrategia se deben de tomar en cuenta los diferentes niveles de riesgo.

Kenneth Andrews (1987) menciona lo que se conoce como “La naturaleza del medio ambiente” en el cual aparecen los componentes económicos, tecnológicos, social, industrial, en donde la estrategia utilizada debe de considerar cada uno de las variables, esto sirve para que el empresario tenga la suficiente visión y criterio para poder identificar cuáles son las oportunidades y los riesgos, pudiendo visualizar los cambios futuros.

Tabla 14

Naturaleza del medio ambiente del emprendedor

Autor	Aporte
Andrews Kenneth (1987)	Identifica las características ambientales de la organización, el rango de acción de las alternativas estratégicas y la idea central en la formulación de las estrategias.
	Destaca el hecho de preguntarse por lo esencial desde lo económico, lo técnico y lo

---

estructural en la industria donde participa la empresa.

---

Señala la relación que existe entre estrategias corporativas y valores personales; divergencia entre las apreciaciones del ejecutivo y la selección de la estrategia; el conflicto del personal administrativo con las estrategias de carácter económico; la diferencia en la motivación de los administradores y la fuerza de trabajo en relación con los componentes organizacionales de la estrategia.

---

recuperado de The Implementation of Strategy: From Commitment to results, The Concept of Corporate Strategy, Dow JonesIrwin, Chapters 6 and 7, p. 81-112

### **2.9.3 Perspectiva de la estrategia como proyección de sus dirigentes.**

La selección de la estrategia que utilizara un emprendedor depende en gran medida de los conocimientos, habilidades y actitudes del director de la organización

(Kenneth, 1987) dice que el líder de una organización puede ser un agente de información, eficiencia y planeación, planteando una política de negocios en el estudio de conocimientos, habilidades y actitudes.

Por otro lado Dutton, Jane y Susan Jackson (1987) realizaron una examinación para poder analizar las conexiones de la calidad, los efectos positivos y la manera de contribuir a las emociones de la organización, La supervivencia de una organización depende de las decisiones que tome el líder de la industria en cuestión del medio ambiente externo, la acción de la organización estará determinada por la conducta de los individuos que conforman la industria, en especial la conducta y decisiones del mando más alto ya que será él quien tome la decisión de qué rumbo tomará la empresa.

Hambrick y Mason (1984) mencionan las referencias de los aspectos y la complejidad e importancia de la toma de decisiones que debe de tomar el gerente de la organización en cuanto a decisiones estratégicas.

Tabla 15

Relación de la Estrategia según autores

Autor	Referencia	Aporte
Andrews Kenneth (1987)	The Implementation of Strategy: from Commitment to results, The Concept of Corporate Strategy, Dow Jones Irwin, Chapters 6, 7, p. 81-112.	La política de negocios es esencialmente el estudio del conocimiento, habilidades y actitudes del gerente general. El gerente puede ser definido como un líder en información, eficiencia y planeación.
Hambrick D.C. and P.A. Mason (1984)	“Upper Echelons: The organizations as a Reflection of its Top Managers”; Academy of Management Review	Define la complejidad de la decisión que deben tomar los gerentes cuando se habla de decisiones estratégicas.
Dutton, Jane and Susan Jackson (1987)	Categorizing Strategic Issues: Links to Organizational Action. Academy of Management Review.	Examinan las conexiones de alta calidad, efectos positivos y la manera de contribuir a las emociones individuales y de organización fuerte. Investigación centrada en cómo las cuestiones estratégicas se interpretan y se administran en las organizaciones, así como los asuntos de identidad y cambio organizacional. La supervivencia organizacional depende de las decisiones que se tomen para responder al medioambiente externo. La acción organizacional está determinada por la conducta intencional de los individuos en las organizaciones, particularmente, en el nivel más alto de la toma de decisiones.

Cuadro recuperado La estrategia y el emprendedor: diversas perspectivas para el análisis, de Osorio, F. Gálvez E. J. & Murillo, G. (2010, junio).

#### **2.9.4 Etapas de una Estrategia.**

La estrategia seleccionada debe de aprovechar las fuerzas de la organización y fortalecer sus debilidades, con la finalidad de poder tomar ventajas de las oportunidades externas, igualmente se debe de ser capaz de contrarrestar las amenazas del ambiente.

El ambiente externo de la organización, se pueden identificar las oportunidades y amenazas que forman a la organización.

El análisis interno, nos permite determinar cuáles son las fortalezas y las debilidades, que forman la fuente de información para llevar a cabo una buena selección estratégica (Thompson, 2006).

##### **Etapas 1: Formular la Misión.**

Se establecen cuáles van a hacer el enfoque y la dirección, del cual se tomarán las decisiones estratégicas. En esta etapa se define cual es la visión de la empresa hacia dónde se quiere llegar, al igual se definen las metas a nivel macro y los valores que conforman al organismo (Thompson, 2006).

##### **Etapas 2: Análisis del Entorno.**

En esta etapa se analizan el ambiente interno del organismo para poder identificar las fortalezas y debilidades, al igual que el ambiente externo para poder hallar las amenazas y las oportunidades del medio (Thompson, 2006).

##### **Etapas 3: Análisis de FODA**

dependiendo de las fortaleza y debilidades del ambiente interno de la organización, junto con las oportunidades y amenazas del ambiente externo se realiza un análisis FODA, puesto que las fortalezas y debilidades de la organización y las oportunidades y amenazas del entorno están interrelacionados (Thompson, 2006).

#### **2.9.5 Formulación de la Estrategia.**

La estrategia describe la manera en la que una organización alcanza sus metas, existen diferentes niveles organizaciones, así mismo también existen distintas dimensiones de la estrategia, que son la estrategia organizacionales, estrategia de negocios y estrategia de funciones (Thompson, 2006).

Estrategia Organizacional: este tipo de estrategia hace enfoque en el alcance y la asignación de los recursos, en esta estrategia se ve a la organización como un todo, se determinan en qué negocios la organización va a participar.

Estrategia de Negocios: hace énfasis en lo relativo a la ventaja competitiva y la asignación de los recursos, busca establecer cómo se puede competir en un mercado.

Estrategia Funcional: Desarrollada para un área funcional en particular, como son, entre otras, marketing o finanzas (Thompson, 2006).

Estas estrategias no deben ser vistas por separado pues corresponden a un mismo proceso

Estas estrategias no se deben de analizar por separado ya que corresponden a un mismo proceso, se recomienda que este proceso se lleve de dos manera (Thompson, 2006).

Se formulan las estrategias a Nivel Organizacional, para después de ellas desprender las Estrategias de Negocios y finalmente llegar a las Estrategias Funcionales de la empresa.

Se iniciar enunciando las Estrategias Funcionales para terminar el proceso de formulación estratégica en el nivel más global de la empresa.

## **2.10 Matriz FODA**

El análisis FODA es una herramienta que puede considerarse fácil de usar y le permite al emprendedor obtener una perspectiva general de la situación estratégica de su empresa, El análisis FODA consiste en evaluar los factores fuertes y débiles de una organización esto se diagnostica mediante la situación interna de la organización, así como la evaluación de sus factores externos, dicho de otras palabras, la identificación de las oportunidades y amenazas, la matriz FODA estima el hecho de una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas Thompson (1998).

Una fortaleza se refiere a aquella función que realiza una empresa que se está realizando de manera correcta como lo son mejorar las capacidades y habilidades del personal, otro aspecto que identifica a una fortaleza son los recursos considerados como de alto valor y la misma capacidad competitiva de la organización, como un logro que brinda la organización y una situación favorable en el medio social Thompson (1998).

Las fortalezas y oportunidades son, en su conjunto, las capacidades, es decir, el estudio tanto de los aspectos fuertes como débiles de las organizaciones o empresas competidoras (productos, distribución, comercialización y ventas, operaciones, investigación e ingeniería, costos generales, estructura financiera, organización, habilidad directiva, etc) Thompson (1998).

Una debilidad de una empresa se entiende como un factor considerado como vulnerable esto en cuanto a su organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, colocándola en una situación considerada débil Thompson (1998).

Es posible destacar que acerca del procedimiento para el análisis FODA, que una vez identificados los aspectos fuertes y débiles de una organización se debe proceder a la evaluación de ambos, es decir, de las fortalezas y las debilidades. Es importante destacar que algunos factores tienen mayor preponderancia que otros, el análisis FODA como la construcción de un balance estratégico Thompson (1998).

Las oportunidades constituyen a las fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la empresa, estos representan elementos potenciales a crecer o mejorar, las oportunidades en el medio es un factor de gran importancia aunque permite moldear estrategias en una organización Thompson (1998). Las amenazas son todo lo contrario a las oportunidades estas representan la suma de todas las fuerzas ambientales no controlables por una empresa, estas representan los aspectos negativos o problemas potenciales Thompson (1998). Las oportunidades y amenazas no solo pueden influir en la atractividad del estado de una organización; ya que establecen la necesidad de emprender acciones de carácter estratégico, pero lo importante de este análisis es evaluar sus fortalezas y debilidades, las oportunidades y las amenazas y llegar a conclusiones Thompson (1998).

### **2.10.1 Fortalezas**

- Capacidades fundamentales en áreas claves.
- Recursos financieros adecuados.
- Buena imagen de los compradores.
- Un reconocido líder en el mercado.
- Estrategias de las áreas funcionales bien ideadas.
- Acceso a economías de escala.
- Aislada (por lo menos hasta cierto grado) de las fuertes presiones competitivas.

- Propiedad de la tecnología.
- Ventajas en costos.
- Mejores campañas de publicidad.
- Habilidades para la innovación de productos.
- Dirección capaz.
- Posición ventajosa en la curva de experiencia.
- Mejor capacidad de fabricación.
- Habilidades tecnológicas superiores.

### **2.10.2 Debilidades**

- No hay una dirección estratégica clara.
- Instalaciones obsoletas.
- Rentabilidad inferior al promedio.
- Falta de oportunidad y talento gerencial.
- Seguimiento deficiente al implantar la estrategia.
- Abundancia de problemas operativos internos.
- Atraso en investigación y desarrollo.
- Línea de productos demasiado limitada.
- Débil imagen en el mercado.
- Débil red de distribución.
- Habilidades de mercadotecnia por debajo del promedio.
- Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia.
- Costos unitarios generales más altos en relación con los competidores clave.

### **2.10.3 Oportunidades.**

- Atender a grupos adicionales de clientes.
- Ingresar en nuevos mercados o segmentos.
- Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes.
- Diversificarse en productos relacionados.
- Integración vertical (hacia adelante o hacia atrás).
- Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos.

- Complacencia entre las compañías rivales.
- Crecimiento en el mercado más rápido.

#### **2.10.4 Amenazas.**

- Entrada de competidores foráneos con costos menores.
- Incremento en las ventas y productos sustitutos.
- Crecimiento más lento en el mercado.
- Cambios adversos en los tipos de cambio y las políticas comerciales de gobiernos extranjeros.
- Requisitos reglamentarios costosos.
- Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial.
- Creciente poder de negociación de clientes o proveedores.
- Cambio en las necesidades y gustos de los compradores.
- Cambios demográficos adversos.

#### **2.11 Modelo de negocio.**

La elaboración de un buen plan de negocios como una herramienta de metodología, es útil ya que obliga a los emprendedores a anticiparse a los diferentes problemas que pueden presentarse, por medio plan de negocios poder identificar cuáles son sus propias debilidades y comprender la interdependencia de las decisiones (Carrier, 2005).

Las organizaciones buscan siempre estrategias para poder optimizar los recursos y poder hacerlos más productivos, así mismo integran en sus negocios o comercios diferentes facetas comerciales, con el objetivo principal de establecer alianzas significativas para poder lograr sus objetivos financieros (Naranjo y Olandy, 2015).

Winter y Szulanski (2001) mencionan que “La fórmula o el modelo de negocio, lejos de ser una cantidad de información que se revela de una sola vez, normalmente es un conjunto complejo de rutinas interdependientes que se descubren, ajustan y matizan mediante la acción”.

Por su parte Demil y Lecocq (2009) establecen que la capacidad de estudiar, para implementar cambios en diferentes modelos de negocios, se producen de la experiencia y del conocimiento de las personas o del trabajo en equipo, en la empresa son los movimientos en el medio son estos los que afectan el desarrollo del objetivo de la organización.

Por otra parte también es importante tener un plan de negocios dinámico ya que Puhakainen y Malinen (2009) aseguran que los modelos de negocio estáticos pueden presentar un gran peligro para el organismo. Es necesario adaptar el modelo de negocio existente al contexto estratégico de la empresa; como un proceso dinámico y continuo; en lugar de la creación de un artefacto que puede llegar a ser obsoleto con el tiempo.

El ambiente del mercado resulta importante que esté detallado y poder comprender la dinámica del negocio, apoyando el desarrollo económico y comercial de los demás grupos de interés de la organización, para no caer en un estado de confusión y de desperdicio de recursos.

El modelo de negocios de una empresa muestra la forma en la cual un negocio crea o proporciona su valor como organización, mediante la implementación de una estrategia enfocada en la selección de sus clientes, definición y diferenciación de sus productos y/o servicios, creación de utilidad para sus clientes, conseguir y conservar a los clientes, cómo mostrarse ante el mercado, definición de las tareas que se llevarán a cabo, cómo conseguirá el beneficio y cómo lo distribuirá (Osterwalder y Pigneur, 2012).

Según Osterwalder, Morris y Magretta, (2005): "Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica. Es una descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes y de la arquitectura de la empresa y su red de socios para la creación, comercialización y entrega de ese valor y el capital relacionado, para generar flujos de ingresos rentables y sostenibles".

Las empresas siempre están buscando obtener lo que se conoce como una ventaja competitiva el cual es algo que los diferencia de su competencia, un modelo de negocios ayuda a poder formular e implementar una estrategia, la importancia de un modelo de negocios residen en la forma en la cual la empresa le ofrece valor a sus clientes, esto mediante el diseño y la elaboración de algunos componentes que forman una cadena de valor, llegando a poder convencer a los clientes a que paguen un cierto precio por el producto que se está ofreciendo, de esta manera se transforman los pagos en beneficios, en otras palabras el modelo de negocios trata de comprender lo que los clientes desean, como lo quieren y cuánto están dispuestos a pagar por obtenerlo (Martínez, 2014).

Cuando una organización obtiene un modelo de negocios que le otorga una ventaja competitiva esta es difícil de imitar, ya que el modelo implica procesos completos y una estructura organizativa que dificultan la puesta en marcha de otros modelos de negocios por parte de los competidores.

Por lo cual una comprensión de la importancia que genera un modelo de negocio, le ayuda a la organización a comprender cómo se comporta el mercado, la innovación, la competencia, la estrategia y la ventaja competitiva que todo empresario busca tener en su negocio.

Es indispensable que el modelo de negocios sea dinámico, esto se entiende que el modelo debe de estar adaptando a los diferentes cambios en el entorno, las nuevas tecnologías, las necesidades de los consumidores entre otros elementos que hacen difícil que un modelo de negocios no evolucione con el tiempo, por lo cual es importante que el modelo de negocios esté relacionado con el entorno y la estrategia de la empresa (Martínez, 2014).

El modelo de negocios describe como una empresa proporciona y capta valor (Osterwalder & Pigneur, Generación de modelos de negocio, 2010)

(Magretta, 2002) define el modelo de negocio como “Historias que explican cómo la empresa trabaja”.

Un modelo de negocio explicita el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones designadas para crear valor al explotar oportunidades de negocio (Amit & Zott, 2001).

Un modelo de negocios identifica el segmento del mercado, define la estructura de la cadena de valor al poder analizar la estructura de costos y beneficios, que se describen en la empresa como la red de valor y poder formular una estrategia competitiva (Chesbrough & Rosenbloom, 2002).

(Linder & Cantrell, 2000) definen “Un modelo de negocio operativo es la lógica Nuclear de la organización para crear valor.

Planear es una forma de anticipar el futuro, al realizar esta acción un empresario, empleado o emprendedor anticipa el entorno al cual se enfrentará su empresa y/o negocio. Planear es un proceso que consiste en fijar objetivos y establecer caminos para alcanzarlos. El Plan de Negocios es entonces la planeación de una empresa o negocio en su conjunto, considerando cada

una de sus partes o áreas esenciales (administración, finanzas, mercadotecnia, operaciones, etc) y la interacción de cada una de estas con las demás. (Viniegra, 2007)

Un modelo de negocio proporciona a una organización una visión clara de su funcionamiento, mediante el plan de negocios se pueden encontrar alternativas innovadoras.

## **2.12 Metodología Canvas**

El modelo de negocios es un método que de manera lógica describe la forma en la que las empresas, entregan y captan valor (Osterwalder, 2004).

Canvas es un método que permite la rápida evaluación de una idea, el método está compuesto por los siguientes elementos en forma de bloques (Osterwalder y Pigneur, 2010).

**2.12.1 Segmentos de mercado:** un emprendimiento tiene varias opciones de mercado, el emprendedor debe ser capaz de segmentar para poder visualizar las oportunidades que el negocio tiene

**2.12.2 Propuestas de valor:** El emprendedor busca resolver algún problema que el cliente tiene, debe de existir una relación entre la propuesta de valor y los clientes, esto se lleva a cabo comprendiendo cuales son las necesidades de los clientes No se debe sesgar con la idea de negocio, no en términos de producto sino de la solución.

**2.12.3 Canales:** ¿Cómo se comunica la compañía con los segmentos para entregar valor? Las propuestas de valor llegan a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta.

**2.12.4 Relaciones con clientes:** Las relaciones con los clientes se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos de mercado.

**2.12.5 Fuentes de ingresos:** Las fuentes de ingresos se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas. Se deben determinar las fuentes de ingresos tanto operacionales como no operacionales.

**2.12.6 Recursos clave:** Reconocer los activos y recursos clave que se necesitan como piezas imprescindibles.

**2.12.7 Actividades clave:** Alcanzar los objetivos del negocio requiere de una serie de actividades clave, que se considera fundamental para que el negocio siga funcionando..

**2.12.8 Asociaciones clave:** ¿Qué tipo de socios se requiere? Algunas actividades se externalizan y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa. En otras palabras, definir las estrategias de networking con potenciales socios o proveedores, entre otras figuras importantes.

**2.12.9 Estructura de costos:** Los diferentes elementos del modelo de negocio conforman la estructura de costos. Costos directos e indirectos, fijos y variables. Se debe conocer la estructura básica de costos con el fin principal de determinar elementos importantes como precios de venta.

Imagen 4

Metodología Canvas



Recuperado (Osterwalder y Pigneur, 2010).

La propuesta de valor es el eje central es en esta parte donde se puede analizar la idea del negocio, los canales de distribución y las relaciones con los clientes se determinan según el segmento de clientes que se han identificado, los recurso y actividad determinan los socios clave y los dos bloques principales que soportan el esquema son la estructura de costos y la fuentes de ingreso ya que sin estos el emprendimiento sería un fracaso si tus gastos superan a tus ganancias(Osterwalder y Pigneur, 2010).

### 2.12.10 Bajos costos

Si un organismo tiene los mismos costos que sus demás competidores, esto le generará las mismas ganancias y puede que no sea atractivo para el consumidor, para lograr aumentar el margen de las ganancias en la compañía lo ideal es disminuir los costos, para así poder enfrentar a su competencia.

Algunas estrategias que utilizan los emprendedores con respecto a mantener los costos bajos son los siguientes (Alcaraz, 2011):

- Otorgar una alta calidad en su producto o servicio que está ofreciendo a la vez de tener un alto control de calidad en su proceso, si se tiene un buen control en la calidad junto con un esquema administrativo y buenos materiales de materia primas, esto será reconocido por sus clientes, en el cual lo verán como el número uno en su área o sector aumentando así sus ventas.
- Mejorar siempre su equipo para mejorar su calidad, muchas compañías buscan ahorrar en cuanto a tecnología con el tiempo serán que esto impactará directamente en la calidad de su producto, aumentando igualmente los costos del producto, si no se mejora después de cierto tiempo los equipos de trabajo esto resulta en pérdidas de material ya que no se obtendría con la calidad esperada resultando en gastos de materia prima y energía aumentando así el costo de su producto.
- El hecho de ofrecer un costo más bajo que su competencia, aumentar la confiabilidad del producto o servicio, que su uso sea fácil y comprensible aumentar la garantía de sus producto una entrega limpia y rápida son factores que los clientes buscan en un producto.

### **2.13 Innovación o diferenciación**

El organismo tiene que innovar tiene que hacer algo diferente que sus competidores en la cadena de valor, en todas las actividades del proceso de producción desde la adquisición de materia prima hasta el resultado final que es cuando el producto esté terminado, Si el organismo no innova y ofrece lo mismo que sus competidores, los consumidores no tendrán porqué preferir el producto que se está ofreciendo y que será el mismo (Alcaraz, 2011).

Al ofrecer un producto nuevo al mercado es importante primero fijar un precio de entrada, si se observa que el producto está teniendo éxito en ventas se puede aumentar el precio del mismo, esto resultará en un mayor margen de ganancias, es importante considerar siempre la sensibilidad que le cliente tenga con el aumento de precio esto se sabrá con el pensamiento del cliente costo-beneficio que perciba el producto (Alcaraz, 2011).

Algunas otras formas de establecer diferenciación en la cadena de valor incluyen trato al cliente, tiempo de entrega, garantía, calidad y servicio, entre otras. Las compañías que agregan diferenciación en sus productos y procesos son atractivas también para hacer inversiones en

ellas, contrario a las empresas que venden productos simples o sin valor agregado, que deben mantener sus precios al mínimo, ya que el precio es el factor determinante para que el cliente adquiera dichos productos (Alcaraz, 2011).

Un organismo innovador que diferencia sus productos de los de su competencia es atractivo también para los inversionistas, si una empresa no es innovadora y vende el mismo producto que su competencia, sentirá la necesidad de mantener sus precios al mínimo ya que sería la única ventaja que podría ofrecer a diferencia de su competencia.

Las empresas deben lograr una combinación de mejor uso de recursos y más ideas de valor, esta mezcla puede eliminar la competencia, al tiempo que favorece incluso la disposición del cliente para pagar más por adquirir el producto (Alcaraz, 2011).

Por último, las empresas que desean tener éxito y permanecer en un mercado de alta competitividad como el que se vive hoy en día, deben enfrentar varios retos, por lo que deben plantearse modelos de negocio que tengan en cuenta las siguientes características, entre otras (Alcaraz, 2011).

- El uso de tecnologías apropiadas.
- Basar el modelo en la eficiencia en el uso de recursos como el capital y el trabajo.
- Reducción de los costos, para una mayor adaptación del producto en el mercado, el producto tiene que estar elaborado dependiendo de las características y necesidades de la localidad y cumpliendo con la calidad que el cliente espera del producto.

Existen nueve elementos esenciales en el modelo de negocio, y éstos cubren las principales áreas del negocio: consumidores, oferta, infraestructura y viabilidad financiera (Alcaraz, 2011).

1. Segmentos del mercado: los clientes son el elemento primordial de cualquier modelo de negocios, sin suficientes clientes la compañía sería incapaz de sobrevivir, la compañía debe decidir a qué segmento del mercado le interesa llegar, esto ayudará a que se desarrolle mejor las estrategias dirigidas a esa población y se comprenderá mejor sus necesidades.

2. Propuesta de valor: es la razón por la que los consumidores prefieren a una empresa sobre todas las demás, es la forma en la que una organización logra satisfacer las necesidades del cliente, la propuesta de valor puede ser cuantitativas, como lo es el precio, la velocidad en el servicio o cualitativas como el diseño innovador del producto.

3. Canales de distribución: es como el organismo hará llegar los productos a sus clientes, estos canales de distribución ayudan a dar a conocer a los productos y servicios de una compañía.

4. Relación con los consumidores: la empresa debe establecer el tipo de relación que desea con los segmentos de mercado que le interesan. Las relaciones pueden ser de dos tipos: personales y automatizadas. Puede incluir aspectos como asistencia personal al consumidor y atención a necesidades particulares del consumidor, entre otras.

5. Flujos de efectivo: Es importante que una compañía cuestione hasta qué precio estaría dispuesto a pagar por su producto el consumidor, así mismo es importante tener otras formas de generación de ingresos para la organización, adicional a la simple venta de producto.

6. Recursos clave: bienes más importantes para trabajar el modelo de negocio. Permiten a la empresa crear y ofrecer la propuesta de valor, mantener relación con los segmentos del mercado y, por supuesto, obtener ganancias; incluye todos los tipos de recursos: físicos, de información, técnicos, humanos y financieros.

7. Actividades clave: describe las acciones más importantes que una empresa realiza para hacer funcionar su modelo de negocio, pueden relacionarse con la producción, la prevención y solución de problemas o el desarrollo de sistemas de soporte a la logística de operación.

8. Socios clave: Los proveedores y socio hacen funcionar el modelos de negocios, este punto implica crear alianzas estratégicas para así poder mejorar el modelo de negocios, es importante mencionar que así como la empresa va a ir evolucionando también lo irá haciendo el modelo de negocios un modelo de negocios estático provocará bajas en ventas y la quiebra de la organización.

9. Estructura de costos: incluye todos los costos en que se incurre, tanto para poner en marcha el modelo de negocio, como para crear y entregar el valor ofertado en la propuesta, así como mantener las relaciones con el consumidor, y generar ingresos.

## **2.14 Perspectiva del entorno**

Es importante para un emprendedor poder adaptarse a su entorno es por eso que Thompson (1967), hace referencia que se tiene que evaluar a partir de dos criterios que él denominó instrumental y económico, lo instrumental es el desarrollo de nueva tecnología para poder tener

mejores resultados mientras lo económico se refiere a poder obtener resultados con menores recursos posibles, thompson menciona que las tecnologías es el corazón de un negocio.

Tabla 16

Perspectiva del entorno

Autor	Referencia	Aporte
Thompson, J.D (1967), McGraw-Hill, chapters 1, 2 and 3; p. 1-38.	Strategies for Studying Organizations, «Rationality in Organizations», «Domains in Organization Action», Organization in Action.	La racionalidad técnica tiene que ser evaluada a partir de lo instrumental y lo económico. La racionalidad técnica funciona como un sistema de causas y efectos en los que se pretenden alcanzar los resultados. Las tecnologías son una representación incompleta de lo que la organización puede y debe hacer para alcanzar los resultados. Sugiere la existencia de tres tipos de actividades dentro de la racionalidad organizacional: actividades de entrada, tecnológicas y de salida, interdependientes con el sistema social o entorno.

Recuperado La estrategia y el emprendedor: diversas perspectivas para el análisis, Osorio, F. Gálvez E. J. & Murillo, G. (2010, junio).

### 2.15 Diamante de Porter

Porter (2008) Desarrolló un modelo que permite visualizar las ventajas competitivas de un entorno este modelo se denominó diamante de Porter, la metodología muestra la competitividad de una empresa, la competitividad puede interpretarse como la capacidad para diseñar producir y comercializar bienes mejor que los de la competencia.

Según Porter, los entornos capaces de competir exitosamente en un mercado dependen en gran medida del contexto que rodea a las empresas que conforman cada sector pues estas no son entes aislados

Las 5 fuerzas de porter son un concepto de negocios por el medio del cual la organización puede maximizar sus recursos y superar a su competencia.

La comprensión de las fuerzas competitivas, y sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de un sector y brinda un marco para anticiparse a la competencia e influir en ella (y en la rentabilidad) en el largo plazo. Una estructura saludable de su sector debería ser

tan importante para un estrategia como la posición de su empresa. Comprender la estructura de un sector también es clave para un posicionamiento estratégico eficaz, Según Porter, existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial (Porter, 2008).

Los factores que conforman el diamante de Porter son los siguientes:

Imagen 5

Las 5 fuerzas de Porter elaboración propia



Recopilado de Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Porter, E. Michael. (2008).

La utilización de las 5 fuerzas de Porter de otorga a un emprendimiento una visión de cuál es la rentabilidad promedio del sector y cómo es que está cambiando con el tiempo, las 5 fuerzas explican por qué la rentabilidad de un mercado es como es, por lo cual el emprendedor puede incorporar las condiciones del sector para la elaboración de un estrategia, al igual que exponen los aspectos más importantes en el entorno competitivo ya que otorgan una base de referencia para medir las fuerzas y debilidades de una organización (Porter, 2008).

Le otorga a la organización un análisis minucioso del mercado para que ésta esté más preparada a enfrentar los cambios de competitividad, pudiendo anticipar y explorar las alteraciones del mercado y dando un balance para crear una nueva estructura de secro que sea más favorable para la organización, Las mejores estrategias explotan más de una de estas posibilidades.

### **2.15.1 La amenaza de entrada.**

Los nuevos competidores en el mercado buscan el poder introducir nuevos productos de esta manera, poder adquirir una participación en el mercado, al hacer esto los otros competidores en el mismo mercado se ven en la necesidad de bajar los precios y costos ya que se ven presionados por los precios de los nuevos competidores ajustando su tasa de inversión para seguir compitiendo (Porter, 2008).

Este punto hace referencia a que tan sencillo o difícil es para que ingrese un nuevo competidor al mercado en el cual está trabajando la organización, en este punto se intenta analizar qué tan fuerte puede ser la competencia, no sólo al momento de entrar a un mercado, sino una vez ya habiendo ingresado y posicionado en él, es común que cuando una organización entre a un mercado con una idea novedosa esta empiece a obtener muchas ganancias por su producto innovador sin embargo, las otras organizaciones observan el éxito que está teniendo su competencia con ese producto novedoso y quieren copiar esa idea novedosa para poder tener los mismos resultados, es por ese motivo que se analiza esta fuerza para saber si es alta, baja o mediana y si existe alguna amenaza de la entrada de nuevos competidores (Porter, 2008).

Por lo tanto si cuando la amenaza de los nuevos competidores es alta los competidores deben mantener los precios bajos o incrementar la inversión para desalentar a los nuevos competidores.

### **2.15.2 El poder de los proveedores.**

Los proveedores, restringen la calidad o los servicios de esta manera capturan una mayor parte de valor para sí mismos cobrando precios más altos, transfiriendo los costos a los participantes del sector.

Las empresas dependen de una amplia gama de distintos grupos de proveedores para adquirir insumos. Un grupo de proveedores es poderoso si:

- Está más concentrado que el sector al cual le vende (Porter, 2008).

Una organización depende de distintos proveedores para poder adquirir sus insumos, un grupo de proveedores es poderoso si:

- Están más concentrado que el sector al cual le vende.
- Los grupos de proveedores no dependen fuertemente del sector para sus ingresos.
- Los participantes del sector deben asumir costos por cambiar de proveedor.

- Los proveedores ofrecen productos que son diferenciados.
- No existe un sustituto para lo que ofrece el grupo proveedor.
- En este punto se analiza el poder de negociación de los proveedores de los vendedores

¿Existen muchos proveedores potenciales o hay pocos proveedores potenciales, o es un monopolio? esta es una fuerza mas que impacta directamente a la empresa, debido a que sí existen pocos proveedores o incluso solo uno este se encontrará con una mayor desventaja por los altos precios que puede colocar a los productos y de esta manera perjudicando a la empresa compradora debido a que como es necesario ese producto el proveedor puede darse el lujo de poner elevados costos en el mercado (Porter, 2008).

### **2.15.3 El poder de los clientes.**

Porter (2008). Los clientes son capaces de capturar más valor siempre y cuando los precios bajen, exigiendo mejor calidad o mejores servicios ( al aumentar la calidad y mejorar el servicio incrementan los costos), los clientes son la razón por lo cual los participantes en un mercado se enfrentan uno contra otros para poder ser más llamativos para los clientes y que compren su productos, todo esto impacta directamente a la rentabilidad de un sector.

- Igual que los proveedores, existen distintos grupos de clientes con distintos poderes de negociación, los clientes tienen poder cuando:
- Hay pocos compradores o cada uno compra en volúmenes que son grandes en relación con el tamaño de un proveedor.
- Los productos del sector son estandarizados o no se diferencian entre sí.
- Los compradores deben asumir pocos costos por cambiar de proveedor.
- Por otro lado un los clientes son sensibles al precio cuando.
- El producto que compra al sector representa una parte importante de su estructura de costos o presupuesto de adquisiciones.
- El grupo de compradores obtiene utilidades bajas, le hace falta efectivo, o, de alguna forma u otra está presionado por recortar sus costos de adquisición.
- La calidad de los servicios o productos de los compradores no se ve muy afectada por el producto del sector.
- El producto del sector surte poco efecto en los otros costos del comprador.

Esta fuerza se encarga de analizar cuál es la posición de los compradores, ¿Pueden asociarse para pedir en forma conjunta grandes volúmenes de un producto o servicio? es esta fuerza se observa que entre mayor es su negocias el precio del producto deberá ser más competitivo, lo que representa para la organización una mayor dificultad, sobre todo cuando está iniciando y aún se encuentra buscando lograr un adecuado posicionamiento en el mercado (Porter, 2008).

#### **2.15.4 La amenaza de los sustitutos.**

Porter (2008) Los productos sustitutos son aquellos que logran satisfacer o cumplir con la misma función que el producto original, cuando la amenaza de los productos sustitutos es alta la rentabilidad de una organización es baja debido a que existen múltiples productos que logran satisfacer la necesidad del cliente.

Los productos sustitutos limitan el potencial de rentabilidad de una empresa al colocar un techo a los precios.

La amenaza de los sustitutos es alta si se cumple los siguientes puntos:

- Ofrece un atractivo trade-off de precio y desempeño respecto del producto del sector.
- El costo para el comprador por cambiar al sustituto es bajo.

#### **2.15.5 La rivalidad entre competidores existentes.**

Porter (2008) La rivalidad entre los competidores adopta muchas opciones incluye los precios bajos, lanzamientos de nuevos productos o servicios, un alto grado de rivalidad en un mercado impacta directamente en la rentabilidad de una organización.

La rivalidad es más intensa cuando:

- Los competidores son varios o son aproximadamente iguales en tamaño y potencia.
- El crecimiento del sector es lento.
- Las barreras de salida son altas.

Los rivales son aquellos que están altamente comprometidos con su emprendimiento y aspiran a poder ser líderes en el mercado, sobre todo si sus metas van más allá del desempeño económico en ese sector en particular.

La rivalidad en un mercado es descriptiva para la rentabilidad si gravita exclusivamente en el precio, ya que la competencia del precio transfiere las utilidades directamente desde un sector de los clientes.

Es más factible que se dé una competencia de precios si:

- Los productos o servicios de los rivales son casi idénticos y existen pocos costos por cambios de proveedor para los compradores.
- Los costos fijos son altos y los costos marginales son bajos.
- La capacidad debe ser expandida en grandes cantidades para ser eficaz.
- El producto es perecible.

Sin embargo la rivalidad puede ser positiva siempre y cuando cada competidor busca poder satisfacer las necesidades de distintos segmentos de consumidores con distintas combinaciones de precios productos, servicios y prestaciones (Porter, 2008).

Esta fuerza y hace referencia a la competencia interna entre los competidores prevalecientes, o bien, si se cuenta con un competidor muy dominante o incluso que todos posean la misma fuerza y tamaño. Es decir, lo relacionado con la equidad de fuerzas entre todos los participantes, ya que en muchos mercados es muy probable que existan competidores muy dominantes con una gran cuota de mercado, en donde sea muy difícil entrar (Porter, 2008).

### **2.15.6 Herramientas de apoyo**

Las herramientas de apoyo para los emprendedores son fundamentales para el nacimiento, desarrollo de las nuevas empresas. Para poder llevar a cabo el emprendimiento depende del ecosistema o el entorno favorable para poder realizar la actividad, ya que si no se cuenta con ecosistema favorable esto llevará al emprendedor hacia otros entornos más favorables, las herramientas se clasifican dependiendo de la fase del proceso de emprendedor,

Las fases que se consideran como fundamental en el proceso de emprender son motivación, formación, puesta en marcha, aceleración y escalado (Murieta, Aparicio y Montesinos 2015).

Tabla 17

Herramienta de emprendimiento

Fase	Herramienta	Entidades
------	-------------	-----------

Motivación	Programas de información y divulgación del espíritu emprendedor sin un elevado grado de especialización. El objetivo de los mismos es motivar hacia el emprendimiento. Suelen ser talleres, seminarios o concursos básicos de planes de empresas y actividades análogas.	Entidades públicas Entidades sin ánimo de lucro
Formulación	Programas de elaboración y redacción de la idea y del modelo de negocio. El objetivo es ayudar a los potenciales y futuros emprendedores a formular su idea negocio y elaborar su plan de empresa. Pueden ser talleres especializados, hackatones, competiciones de planes de empresa, startup weekends, etc	Entidades públicas Entidades sin ánimos de lucro Redes de emprendedores Universidades
Puesta en marcha	Herramientas que aportan a los emprendedores medios materiales e inmateriales que le ayudan en la puesta en marcha de su empresa. El objetivo es reducir el fracaso empresarial en las etapas de lanzamiento debido a los escasos recursos de los emprendedores en fases iniciales. Suelen materializarse en incubadoras de empresas, servicios de incubación virtual y retos emprendedores	Entidades públicas Redes de emprendedores Universidades Organizaciones privadas
Aceleración	Programas muy especializados de apoyo a emprendedores con un modelo de negocio de elevada capacidad de crecimiento. El objetivo es acortar los pasos que separan a la empresa incipiente del mercado para conseguir rápidamente validación de mercado y crecimiento. Típicamente son aceleradoras físicas o programas virtuales que habitualmente toman una participación en el capital de la empresa a cambio de servicios	Entidades públicas Redes de emprendedores Universidades Organizaciones privadas
Escalado	Herramientas para que las startups con unos años de funcionamiento y un elevado nivel de crecimiento en un mercado puedan dar el salto a otros mercados e internacionalizarse. El objetivo es facilitar a la empresa los medios financieros y de soporte necesarios para su crecimiento a escala global. En este caso los servicios se refieren fundamentalmente a inversión en 2ª o 3ª ronda,	Entidades públicas Redes de emprendedores Universidades Organizaciones privadas

---

servicios de internacionalización, apertura de mercados y capital emprendedor.

---

Recuperado Guía para implementar estrategias de emprendimiento dinámico: el modelo de Madrid Emprende y dos casos prácticos Francisco Sainz de Murieta, Marta-Patricia Aparicio y Montesinos (2015).

## **2.16 Casos de emprendimientos.**

### **2.16.1 Empresa: Grafika Disign**

- Emprendedor: Alvaro Duran
- Giro de la empresa: Diseño gráfico de páginas web
- Localidad: Costa rica
- (Jose Ernesto Amoros, Irma Gutierrez, Carlos varela 2011)
- Historia:

Grafika Disign es un organismo el cual se dedica al diseño de páginas web en el cual más específico consiste en la planificación, el diseño y la implementación de sitios de internet así como también ofrece asesoría de mercadeo, el cual graficka disign, analiza la necesidad del cliente para buscar la mejor solución a su necesidad, mantenimiento y actualización de páginas web de mercadeo en línea. cabe de destacar que esta no fue el primer intento de emprendimiento de Álvaro ya que su primer emprendimiento fue con un organismo llamado surfos el cual es una revista dedicada exclusivamente al deporte de surf en costa rica , la lectura comenta que debido al desgaste del trabajo ya que trabajaba mucho tiempo sin descanso, a la vez que peleas con su colaborador y como muchas otras microempresas esta sufrió problemas de falta de organización administrativa y dificultades personales entre los socios llevó a este emprendimiento a desaparecer (Amoros et al 2011).

- Herramienta:

Grafika disign en sus inicios comenzó con solamente 4 empleados, la estrategia que utilizó este emprendedor fue el colaborar con otras organizaciones a la par, ofreciendo a estas servicios de diseño y programación de páginas web.

Las principales ventajas de este organismo es la experiencia y estabilidad por su larga experiencia y tiempo en el mercado grafika disign ha conseguido un alto grado de confianza por

parte de sus clientes, diversificación cuando comenzó este emprendimiento fue diversificando su gama de servicios gracias a esto actualmente la empresa puede ofrecer una solución integral a sus clientes. la poca dependencia de proveedores, la dependencia con proveedores no es fuerte dentro del giro del diseño de páginas web, gracia a esto pueden tener un gran control sobre todo el proceso de producción del producto al igual que ellos pueden confirmar que su producto se está realizando con la calidad esperado por el cliente, la poca competencia en costa rica ya que existen muchos diseñadores gráficos pero pocos se dedican al diseño de páginas web, por último el servicio al cliente ya que no es solo el diseño de páginas web la empresa busca suministrar un servicio integral, que se inicia desde la asesoría para poder dar la mejor solución a la necesidad del cliente.

- Resultados:

Actualmente este organismo está trabajando en un proceso de mejora del modelo de negocios, con el fin de convertirse en un referente empresarial en la industria de páginas web a su vez que también están trabajando en proyectos que implican la mejora a la gestión empresarial de grafika reorganizando las áreas administrativas para en un corto plazo poder aumentar las ventas y crear una unidad independiente especializada en el mercadeo por internet (Amoros,Gutierrez,Varela,2011).

### **2.16.2 Empresa Linux**

- Emprendedor: Linus Torvalds
- Problemática:

Convencer a las mejores mentes en las compañías rivales a colaborar para crear un producto superior que será dado gratuitamente. Entrar a un mercado dominado por un Goliat que tiene virtualmente recursos ilimitados y es conocido por aplastar a los competidores.

- Solución:

Dar a los competidores incentivos financieros poderosos para cooperar: la habilidad de vender productos costosos y servicios que harán los regalos más útiles para los consumidores. Ganar la confianza del público al mantener altos estándares.

Escudriñar y probar a fondo cada nuevo producto para hacer los arreglos antes de permitir que los elementos nuevos sean comercializados y vendidos.

Capacitar a una organización virtual para ser productiva al establecer claras prioridades, pero dándole a las personas la autonomía para alcanzar las metas en su propia forma.

- Resultado

El resultado es un Linux mucho más poderoso. El software se está abriendo camino en todo, desde celulares Motorola y robots Mitsubishi hasta servidores de eBay y las supercomputadoras de NASA que ejecutan simulaciones de cohetes.

Su creciente poder está sacudiendo a la industria tecnológica, retando el dominio de Microsoft Corp., y ofreciendo un nuevo modelo para crear software (Girault, 2009).

### **2.16.3 Empresa: OMAMET**

- Emprendedor: Luis Alberto Gutiérrez
- Giro de la empresa: fundición y fabricación de piezas metálicas o plásticos
- Localidad: Chile
- Historia

La industria de fundición es un mercado muy poco competitivo en Chile existen alrededor de 100 fundiciones de las cuales 20 de estas se consideran como competencia de OMAMET, este organismo actualmente cuenta con el 5% aproximadamente de participación del mercado.

"Nuestro servicio implica satisfacer las necesidades de nuestros clientes nacionales e internacionales en cuanto al desarrollo, fundición y mecanizado de piezas y repuestos".

- Herramienta:

La principal herramienta que ha marcado el éxito de este empresario fue su tenacidad y su enorme afán por aprender, al igual que identificar y aprovechar las oportunidades, ha buscado todas las posibilidades para poder alcanzar una mejora en su organización, ha tomado cursos de gestión y plan de negocios mejorando a sí mismo el de su organización, al igual que la participación en numerosas convenciones en diferentes partes de su país como de manera internacional, esto le ha ayudado a darse a conocer entre diferentes regiones al igual que mantener un espíritu positivo y la búsqueda de diversas formas de financiamiento .

- Resultados:

En los últimos años OMAMET ha crecido en su volumen de ventas pasando de ser una empresa de tamaño mediano, con una inversión anual promedio de \$100,000 dils a ser

consolidada en su sector como una empresa valorada en \$ 3 millones de dólares manteniendo una deuda de un tercio del valor de la empresa, actualmente la empresa está creciendo impulsada por negocios a pedido, que significa desafíos tanto en el área de ingeniería y comerciales, esta venta bajo pedido representa un 20 % a 40% de sus ventas totales (Amoros, Gutierrez, Varela, 2011).

Empresa: Integradora Comercial de Ejutla, SA de CV.

- Ubicada: en el municipio de Ejutla de Crespo en la zona mezcalera del estado de Oaxaca
- Emprendedor: Víctor Evanyel Domínguez Pedrero
- Estrategia

La innovación de organización, a partir de la formalización de una empresa integradora, ha permitido consolidar la producción y así contar con una mayor oferta de mezcal artesanal para hacer frente a los compromisos adquiridos con los clientes. La empresa se encarga del acopio del mezcal a granel producido por los socios (magueyeros y palenqueros), así como de los procesos de certificación requeridos por el Consejo Mexicano Regulador de la Calidad del Mezcal, A.C. En la búsqueda de la innovación en producto, fue necesario innovar en mercadotecnia, con el uso de botellas de vidrio sencillas, sin diseño especial, dando énfasis al contenido y proyectando una imagen rústica y sencilla. El uso de las botellas se complementa con el diseño de etiquetas en color claro, 17 en una tonalidad que asemeja papel viejo, algo sencillo y simple, pero que impacta y destaca entre otras bebidas, como whiskies y coñacs.

Finalmente, se han diseñado productos específicos para el mercado que los demanda. El uso de agaves cultivados, como el espadín, en combinación con otros semi-cultivados o silvestres, permite llegar a mercados diferenciados y de mayor valor.

- Resultados

Se espera una mayor índice de exportación en 370% del 2016 al 2017, al pasar de 96 mil a 360 mil litros. Para 2020, se calcula exportar hasta 1.4 millones de litros, lo que representa un incremento de 1,500%, respecto del 2016 (Wilde, 2019).

#### **2.16.4 Empresa: Sonrisa de Colores**

- Emprendedor: Katuska Mendoza
- Giro de la empresa: Centro de Atención Infantil
- Localidad: Venezuela

- Historia

La historia de este centro de atención infantil llamado sonrisa de colores que se ha convertido en una exitosa empresa reconocida por su comunidad por brindar a sus alumnos un servicio de calidad y cuyos ingresos anuales están alrededor de los 500,000 Bolívares.

Estrategia:

La primera estrategia de esta emprendedora fue dar a conocer las instalaciones que los padres de familia pudieran percibir instalaciones bien organizadas y cuidadas para poder recibir a sus niños, las primeras maestras fueron amas de casa de la misma colonia, lo que garantiza que se les inculcaron valores familiares a sus hijos , marketing publicidad fue otra estrategia que utilizó para darse a conocer utilizando artículos de la prensa, volantes en vía pública y publicidad focalizada en consultorios pediátricos y panaderías (Amoros et al 2011) .

Como resultado de esta estrategia el primer años de actividad solo se contó con dos niños dentro del centro infantil el crecimiento posterior ha sido acorde a la capacidad de la infraestructura para el 2003 se contaban con 30 niños en el 2005 subió a 42 niños en el 2007 se registraron 52 dentro de la centro de atención infantil.

- Herramienta:

Una de las ventajas que se debió al éxito de este emprendimos es la ubicación física y la infraestructura Katuska realizó una especialización en gerencia para instituciones educativas en el año 2008 lo cual le permitió adquirir capacidades y conocimientos que sumados a sus experiencia en la industria con la Pymes, le brindó lo necesaria para la adecuada gestión de su negocio.

Otra herramienta fue su modelo de negocios que se a centrado en la calidad del servicio, gracias a esto continúa creciendo con garantía de éxito en su futuro, la empresa invierte constantemente en infraestructura, materiales, didácticos, mobiliario y planes de formación de los docentes cubriendo el 50% de esta preparación.

En el año 2004 al 2007 Inversión en la planeación de la segunda planta con un costo de 100,000 bolívares del cual el financiamiento fue de un 40% crédito bancario y de utilidades

En el año 2005 Inversión en un parque infantil 15,000 bolívares el cual el financiamiento para este fue por medio de las utilidades y la colaboración de la comunidad educativa

En el año 2009-2010 Inversión en mobiliario 40,000 bolívares el cual este fue pagado con las utilidades adquiridas.

En el año 2010 se instalaron los baños en la segunda planta del centro de atención educativa con un costo total de 12,000 bolívares cuyo financiamiento fue por medio de las utilidades del centro.

Los padres buscan en sonrisa de colores sus instalaciones físicas, el jardín, las áreas abiertas, los grandes salones y la experiencia de 10 años que resulta en un centro de atención infantil seguro y confiable que es lo que los padres buscan para la educación de su hijo de nivel preescolar.

- Resultados:

El ingreso en los últimos 4 años de sonrisa de colores ha aumentado teniendo en el 2010 un ingreso de 500,000 bolívares el cual empezó con un ingreso de 110.035 bolívares en el año 2006 (Amoros, Gutierrez, Varela, 2011).

#### **2.16.5 Empresa: DIGG.COM**

- Emprendedor: Kevin Rose
- Problemática

Mantener el control de la compañía de inicio, mientras se atraen inversionistas que pueden proporcionar financiamiento y ayudar al negocio a crecer.

Encontrar y mantener a los consumidores en un mercado sobre poblado que continuamente atrae nuevos competidores (Girault, 2009).

- Estrategia

Reconocer que el balance de poder ha cambiado, dando a los emprendedores más espacio para negociar por lo que requieren de los financiadores.

Mantener a los usuarios yendo al sitio al desarrollar de manera constante ideas nuevas, frescas, que sirvan a sus necesidades.

Aumentar las probabilidades de que un nuevo producto o servicio será exitoso al probarlo en amigos y todos los que son similares a la base de usuarios y refinando cuando sea necesario.

Mantener los costos operativos bajos, renunciando a elegantes oficinas y fiestas y subcontratando todo lo que se pueda.

Contratar como CEO a un administrador experimentado que entienda y comparta la pasión y visión del fundador, para que éste se pueda concentrar en crear nuevos productos e ideas.

- Resultado

Principalmente sobre noticias de ciencia y tecnología valorado en 200 millones de dólares es actualmente organización sin jerarquías, con control editorial democrático, lo cual permite que se publiquen artículos sobre una gran variedad de géneros (Girault, 2009).

#### **3.16.4 Empresa: THERABEL PHARMA**

- Emprendedor: Marcelo Nacucchio y Jelena Nadinic.
- Giro de la empresa: Industria farmacéutica
- Localidad: Argentina
- Historia:

Marcelo Nacucchio es licenciado en Industrias Farmacéuticas-Bioquímicas y tiene un doctorado de la Facultad de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Nacional de Buenos Aires.

En el año de 1990 decidió crear la empresa Therbel Pharma junto a su esposa Jelena Nadinic, desde sus inicios aplicar normas de buena prácticas de manufactura, que para esos momentos no eran habituales en el medio, por lo tanto estos métodos generaban una importante ventaja competitiva, si bien existen empresas en Argentina del con el mismo giro que Therabel Pharma sus servicios eran desactualizados y de baja calidad. La principal fuente de financiamiento fueron sus ahorros personales, al igual que la ayuda con varios clientes con la cual se tenía una buena relación del cual ellos apoyaron con asesoramientos en el desarrollo de productos y tecnologías (Amoros et al 2011).

El principal motivador de este emprendedor “Valorar ser mi propio jefe, poder crear a partir de los conocimientos adquiridos en mi profesión y poder elegir un camino sustentable. Las limitaciones que generan las grandes empresas reprimen habitualmente el impulso creativo, y esto motivó en mi caso la búsqueda de la independencia laboral y profesional donde la toma de riesgo tecnológico sea considerado una acción natural”

- Herramienta:

La estrategia se sustentó en la incorporación de nuevas tecnologías y desarrollos innovadores. Adquisición y adecuación de instalaciones, el conocimiento previo de la cadena de valor del sector farmacéutico del país, ya sea a nivel de empresas y del área de ciencia y tecnología, fue clave para el alcance de los objetivos, La utilización de instrumentos del FONTAR, en términos de acceso a financiamiento, ha posibilitado que la empresa sostenga su nivel de inversiones en I+D, consolidando sus equipos de investigación. Este esfuerzo le ha permitido desarrollar tecnología y lograr una calidad de productos y procesos con estándares internacionales

- Resultados:

Therabel Pharma registró ventas totales por alrededor de US \$2 millones. Tiene actualmente un plantel de 70 empleados, con una permanencia promedio de once años en la empresa, y de los cuales el personal dedicado exclusivamente a las actividades de I+D representa alrededor del 20%, siendo ésta un área con 14 años de antigüedad en la empresa. Los gastos en actividades de innovación en tanto, representan un 15% de la facturación anual (Amoros, Gutierrez, Varela, 2011).

#### **2.16.5 Empresa: Tequila San Matías de Jalisco SA de CV**

- Emprendedor: Jorge Camberos Sánchez
- Ubicación: Tequila San Matías de Jalisco SA de CV, es una empresa dedicada a la producción y comercialización de tequila, ubicada en el estado de Jalisco.
- Estrategia

La introducción de un nuevo método organizativo, implementado por Tequila San Matías como innovación de organización que incluye la incorporación de una plataforma electrónica de comunicación, estímulos económicos y de coordinación para el acercamiento entre los empleados, un equipo fortalecido de gerentes, la puesta en marcha de diagnósticos y planeación estratégica y finalmente, el desarrollo de capacidades y competencias laborales, ha sido un factor determinante del éxito de la 21 empresa, ya que aporta a la eficiencia en los procesos productivos mediante una gestión de calidad y mejoramiento de las relaciones entre los trabajadores y de la empresa con sus proveedores (Wilde, 2019).

- Resultados

A partir de la implementación de las innovaciones, la empresa presenta un incremento cercano al 30% en las exportaciones y aumento en las ganancias, derivado de los nuevos productos

comercializados. Además, se ha alcanzado la más alta calidad de los productos, un incremento en la oferta y una mejora en el acceso al mercado meta, así como un aumento de las ventas y la rentabilidad (Wilde, 2019).

## **CAPÍTULO III Marco Metodológico.**

### **3.1. Enfoque de la investigación**

El enfoque de la presente investigación es de tipo cuantitativo, Interpretativo, Correlacional, Transeccional.

Enfoque cuantitativo Usa la recolección de datos, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías (Hernández-Hernández-Sampieri, 2010).

Los estudios con enfoque de tipo interpretativo buscan especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Hernández-Sampieri, 2010).

Los estudios de tipo Correlacional tiene como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables, miden cada una de ellas y después, cuantifican y analizan la vinculación (Hernández-Sampieri, 2010).

### **3.2. Diseño de la investigación.**

Esta investigación es de carácter transaccionales descriptivos Indagan la incidencia de las modalidades, categorías o niveles de una o más variables en una población, son estudios puramente descriptivos (Hernández-Sampieri, 2010).

Para la realización de esta investigación en la elaboración del instrumento de se tomó en consideración un modelo mixto el cual consiste en la integración del enfoque cuantitativo y cualitativo, para además de obtener los datos estadísticos que se necesita para la realización de esta investigación, obtendremos las opiniones y diferentes métodos que utilizaron los emprendedores para la realización del éxito en su emprendimiento, dando a los emprendedores la capacidad de poder ellos aportar sus experiencias con preguntas abiertas que ayudarán a tener un enfoque más abierto en cuanto al entorno, los problemas que obtuvieron y cómo lograron superarlos de este modo se utilizaran los dos tipos de enfoques.

El enfoque cualitativo permite a la investigación comprender los datos con base a la investigación e interpretación de los resultados y el método cuantitativo establecer una

descripción y una correlación de los datos se caracteriza por ser un método que es descriptivo-correlacional.

### **3.3 Objetivo de la investigación[1].**

- El objetivo de este estudio es identificar las estrategias y acciones que los emprendedores utilizan para la creación sus negocios.
- Determinar si las estrategias del emprendedor son un factor que influye en el éxito del emprendimiento.
- Determinar si las capacidades y recursos del emprendedor son un factor que influye en el éxito del emprendimiento.

### **3.4 Preguntas de la investigación.**

- ¿Son las estrategias del emprendedor un factor que influye en el éxito del emprendimiento?
- ¿Son las capacidades y recursos del emprendedor un factor que influye en el éxito del emprendimiento?

### **3.5 Hipótesis de la investigación.**

- Las estrategias del emprendedor son un factor que influye en el éxito del emprendimiento.
- Las capacidades y recursos del emprendedor son un factor que influye en el éxito del emprendimiento.

Hipótesis Nula:

- Las estrategias del emprendedor no son un factor que influye en el éxito del emprendimiento.
- Las capacidades y recursos del emprendedor no son un factor que influye en el éxito del emprendimiento.

### **3.6 Viabilidad de la investigación.**

La viabilidad de este estudios, es de importancias ya que como se mencionó en el marco teórico en México, del 100% de emprendimientos solamente un 25% de ellos logra pasar de los primeros tres años de vida por tal motivo proporcionar la información de cuales estrategias y

acciones utilizaron aquellas organizaciones que logró sobrevivir ese lapso de tiempo ayudaría a más emprendimientos.

El tipo de alcance correlacional hace es el tipo de estudios tienen como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables, miden cada una de ellas y después, cuantifican y analizan la vinculación. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba (Hernández-Sampieri, 2010).

Esto hace mención a que se analizará las relación que tiene la estrategia y acción utilizada con el emprendimiento con el éxito del mismo buscando de esta manera si existe una relación entre el éxito del emprendimiento y la estrategia utilizada.

Los alcance de tipo descriptivo por su lado lo que intentas encontrar o especificar son las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Hernández-Sampieri, 2010).

En este tipo de alcance lo que se busca es poder encontrar y describir las características, de aquellas personas que lograr tener éxito en su emprendimiento analizando su comportamiento sus motivaciones sus principales obstáculos y cómo lograr superarlos, esto con la finalidad de presentar un estudio más completo abarcando tanto la relación que existe entre las acciones y estrategias y el éxito de la organización, como los comportamientos del mismo emprendedor.

### **3.7 Horizonte espacial y temporal.**

El siguiente estudio tendrá un, El horizonte espacial para motivos de este estudio se llevará a cabo en el municipio de Tecate ubicado en el estado de baja california, en el país de México.

El horizonte temporal para este estudio será de un lapso de tiempo de dos años en este caso del año 2018 al año 2020 los dos años de duración.

En el primer semestre del año 2018 en los meses correspondientes de enero a abril, se eligió el tema a investigar así como también se elaboró el primer capítulo de la tesis denominada como introducción, se buscó literatura relacionada, así como tesis de grado de maestría a doctorado para tener una mayor comprensión del tema que se pretende desarrollar.

El segundo cuatrimestre que corresponde los meses de mayo a agosto del año 2018 se elaboró lo correspondiente al marco conceptual, buscando literatura de diferentes autores tanto clásicos como modernos, en el tercer cuatrimestre que corresponde los meses de septiembre a diciembre

del año 2018 se continuó trabajando en el marco conceptual haciendo énfasis en las metodología y herramientas que utiliza el emprendedor para el éxito empresarial, así como la elaboración de las preguntas de investigación y las hipótesis para este trabajo de investigación.

En el siguiente cuatrimestre correspondiente a los meses de enero a mayo del año 2019 se trabajó en el capítulo III de esta investigación correspondiente al enfoque de la investigación, la metodología a utilizar, y la formulación del instrumento.

### **3.8 Universo.**

El motivo de esta investigación está conformada por la población del Municipio de Tecate Baja California México, el cual cuenta con una población total de 3,469 de emprendimientos nivel micro que para la realización de este estudio nos estamos enfocando a esa población según los datos del El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2016).

Para la población bajo estudio, para esta tesis sería de la población de Tecate, solamente se enfocará a aquellos comercios de emprendedores que tengan un lapso de vida de un año en adelante, tomando en principal importancia aquellas industrias que tengan 3 años de vida en adelante ya que es esta edad, se considera el emprendimiento como está estable ya que sobrevivió la estadística mencionada por el GEM, el cual hace mención que del 100% de los emprendimientos solo el 25% sobreviven los primeros 3 años de vida.

### **3.9. Muestra.**

Hernández-Sampieri (2010), hace mención a lo que corresponde como la selección de la muestra el cual es la delimitación de la población que se pretende estudiar el define como una unidad de análisis ( esto se comprende como personas, organizaciones, cualquier unidad a donde se aplicara el instrumento ) en otras palabras se refiere a quienes serán los medios, a su vez hace referencia a que la muestra debe de estar relacionado con el problema o las preguntas de investigación que se plantearon en la investigación buscando mediante la muestra obtener la respuesta a las preguntas planteadas.

Se entiende como muestra al Subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de ésta (Hernández-Sampieri, 2010).

El quiénes van a ser, medidos, depende del claro problema a investigar al igual que la claridad en los objetivos de investigación (Hernández-Sampieri, 2010).

Tabla 18

Datos para el cálculo de la muestra

Parámetro	Insertar Valor
N	3,469
Z	1.960
P	50,00%
Q	50,00%
e	5,00%

Elaboración propia

$$n = \frac{N Z_{\alpha}^2 p q}{e^2(N - 1) + Z_{\alpha}^2 p q}$$

Donde “N” es igual al tamaño de población o universo en para este estudio el tamaño del universo sería el número total de emprendimientos nivel micro que se encuentran en la ciudad de Tecate lo cual datos de INEGI mencionan que son un total de 3,469 micro empresas en la localidad, “Z” es igual al parámetro estadístico que depende el nivel de confianza lo cual equivale a 1.960 ya que estamos utilizando un intervalo del 95% , “e” equivale error de estimación máximo aceptado que es del 5% “P” es la probabilidad de que ocurra el evento estudiado con éxito es este caso 50% y “Q” equivale a la probabilidad de que no ocurra el evento estudiado que es del 50%, una vez aplicado cada variable en la fórmula de la muestra el resultado para este estudio resulta en un total de 346 encuestas se deben de aplicar para poder tener un intervalo de confianza del 95%.

### 3.10 Sujeto de estudio.

Los sujetos de estudio, serán aquellas personas emprendedoras en el municipio de Tecate Baja California, sin importar su antigüedad o si están registrados como una microempresa, entran cualquier emprendimientos por medio del cual una persona sobreviva o cubra sus gastos mediante este emprendimiento como se mencionó en el punto pasado según datos de INEGI se cuenta con un total de 3,469 microempresas registradas en la ciudad de Tecate aplicando la fórmula para el cálculo de la muestra se obtiene que para poder obtener un intervalo de confianza del 95% se deben de aplicar un total de 346 encuestas a emprendimientos de este nivel.

### 3.11 Instrumento de medición.

Un instrumento de mediciones es aquel que debe recolectar apropiadamente los datos que se utilizaran para la investigación estos datos pueden de ser de tipo cuantitativo y cualitativo, mediante este se logra un nivel de confiabilidad, validez y objetividad.

Hernández-Sampieri, (2010) define Instrumento de medición como un Recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente.

Para la realización de este estudio se optó por un estudio de clase mixto el cual está integrado por dos metodologías la primera de ellas es de tipo cuantitativa La investigación de tipo cuantitativa ofrece la facilidad de generalizar los resultados, otorgando un control de los datos estadísticos, así como puntos de conteo y las magnitudes de los mismos, también brinda un gran enfoque de puntos de vista del fenómeno bajo estudio, facilitando la comprensión de estudios similares ya que todos los estudios de tipo cuantitativa se manejan bajo la base estadística (Hernández-Sampieri, 2010).

La segunda metodología a utilizar es el enfoque de tipo cualitativo permite a la investigación comprender los datos con base a la investigación e interpretación de los resultados y el método cuantitativo establecer una descripción y una correlación de los datos se caracteriza por ser un método que es descriptivo-correlacional.

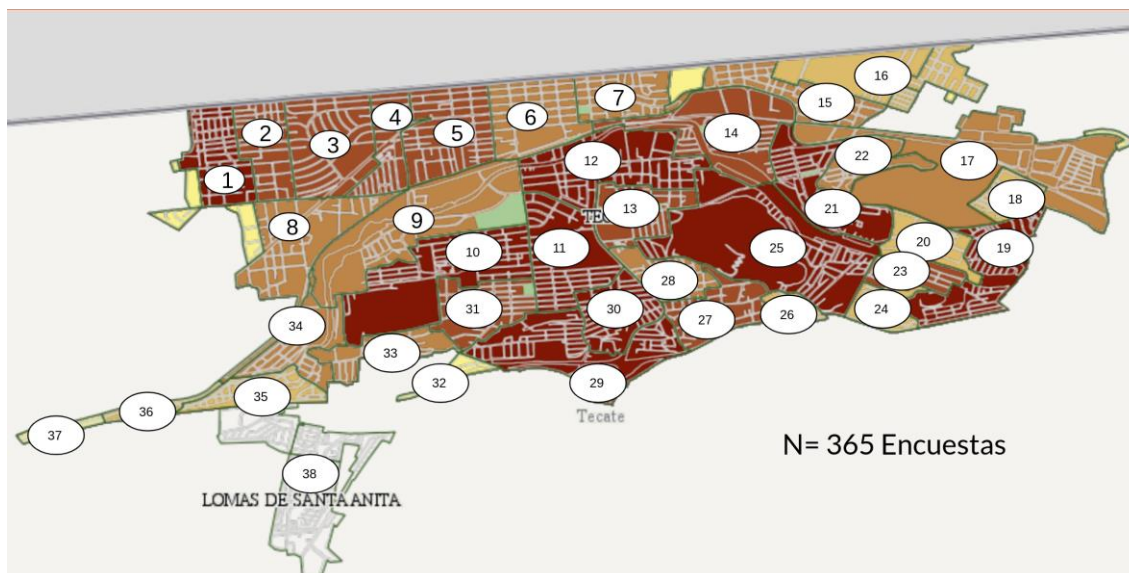
Se utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o a firmar preguntas de investigación en el proceso de interpretación (Hernández-Sampieri, 2010).

La aplicación de las encuestas para este estudio se llevó a cabo mediante una reparto de encuestas en el municipio de Tecate de tal manera que se alcanzara a cubrir todo el municipio por lo cual para la aplicación del instrumento primero se divide la ciudad de Tecate en zonas esto se llevó a cabo mediante Área Geoestadística Básica que proporciona INEGI también conocidas como AGEB.

Según la definición de INEGI, una AGEB urbana es un área geográfica ocupada por un conjunto de manzanas perfectamente delimitadas por calles, avenidas, andadores o cualquier otro rasgo de fácil identificación en el terreno y cuyo uso del suelo es principalmente habitacional, industrial, de servicios, comercial.

Imagen 6

AGEBS Tecate 38 zonas de aplicación del instrumento



Elaboración propia.

Se dividió la ciudad de Tecate en 38 zonas en la parte de anexos, se podrán encontrar cada una de las colonias a la que se le aplicó el instrumento así cambien a que zona pertenecen para este estudio.

Para el cálculo de la muestra para la validez en este estudio como hemos estado hablando se pretende aplicar este instrumento a los micro emprendimientos localizados en la ciudad de Tecate por tal motivo la población total para el cálculo de nuestra muestra de estudio sería, la población total de la ciudad este dato se obtuvo gracias a los datos poblacionales de INEGI, El nivel de confianza indica el grado de confianza que se tendrá de que el valor verdadero del parámetro en la población se encuentre en la muestra calculada. Cuanta más confianza se desee, será más elevado el número de sujetos necesarios, para motivos de este estudio ya que es de ciencias administrativas el intervalo más utilizado es un intervalo de confianza 95% con 5% de error.

Una vez aplicada la fórmula para el cálculo de la muestra se determinó que el número de encuestas necesarios sería de 360 encuestas para alcanzar un grado de confiabilidad del 95 % se pudo aplicar un total de 365 encuestas, estas fueron divididas en las 38 zonas ya mencionadas para poder tener un mayor grado de confiabilidad para los resultados de esta tesis.

### 3.12 Técnicas de recolección de datos.

Recolectar los datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico (Hernández-Sampieri, 2010).

Se realizará una prueba piloto para lograr obtener la validación del instrumento de medición para esta investigación.

Las principales técnicas que se utilizará en la investigación son:

Encuestas: El investigador se reúne con el informante (entrevistador-entrevistado), el cual debe contar con información y experiencia sobre el tema de estudio, que permita conocer aspectos cuánticos de primera mano del problema, con base a una guía. Por lo tanto, De acuerdo al tipo de preguntas del entrevistador, se clasifican en: Estructurada: con preguntas cerradas.

## Capítulo IV Análisis de Resultados

En el siguiente capítulo se presentarán los resultados que se obtuvieron del análisis de los datos obtenidos del estudio de tesis, para la realización de este estudio se evaluaron 4 variables las cuales son:

- Éxito Emprendedor
- Estrategia y Acciones
- Principales Problemáticas
- Capacidades y recursos

Mediante la experimentación de este estudio de tesis se pretende poder identificar cuáles son las variables que intervienen para que un emprendedor logre obtener el éxito en su emprendimiento y cuales estrategia son las que para el emprendedor tienen mayor relevancia.

Los resultados de esta investigación mostraron una fuerte relación entre las variables de capacidades y recursos junto con la estrategia y acciones, lo que puede dar a entender que el emprendedor para que tenga éxito en su emprendimiento debe de contar con dos puntos fundamentales y esos son la estrategia y la acción que está utilizando para llevar a cabo un emprendimiento éxito junto con la capacidad económica y los recursos con los que cuente para poder seguir adelante con su emprendimiento.

Para poder llevar a cabo esta investigación se usaron sujetos de prueba que tienen un emprendimiento con un tiempo de vida mayor a 3 años, de esta manera se podrá apreciar mejor los resultados ya que como mencionamos anteriormente en el capítulo 2, estadísticamente se considera un emprendimiento exitoso cuando logran cumplir los 3 año de vida, ya que el 70% de los emprendimientos en México fracasan en el lapso del primer año a al tercer año de actividad, debido a este motivo nos enfocamos a sujetos de prueba que contarán con esta principal característica.

Nuestro sujeto de estudio fueron como ya se mencionó emprendedores cuyo negocio logren sobrepasar los 3 años de vida, contando con las característica que fuera un emprendimiento de nivel micro, esto quiere decir que no supere un máximo de 10 trabajadores sin importar cuál es el giro o el mercado del emprendimiento, ya que como se ha ido mencionando con anterioridad, dependiendo del giro del negocio es el grado de competitividad del mercado, de esta manera podremos comprender qué estrategias han utilizado para lograr superar el gap de 3 años y que

esté operando únicamente en la región de estudio, la cual es la ciudad de Tecate, en el estado de Baja California.

“Grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes, debido a que requieren del entendimiento. Simplemente comentaremos su interpretación con la medida de consistencia interna denominada coeficiente alfa Cronbach, que es la utilizada, para calcular la confiabilidad en un estudio cuantitativo” (Hernández-Sampieri, 2010).

Se aplicó el instrumento a un total de 15 emprendedores y posteriormente se aplicó a un total de 28 emprendedores, estos emprendedores se encuentran localizados en el municipio de Tecate en el estado de baja california, el primer paso que se realizó fue la prueba de alpha de cronbach.

El coeficiente  $\alpha$  fue propuesto en 1951 por Cronbach como un estadístico para estimar la confiabilidad de una prueba, o de cualquier compuesto obtenido a partir de la suma de varias mediciones. Para evaluar la confiabilidad o la homogeneidad de las preguntas o Items, es común emplear el coeficiente Alfa de Cronbach cuando se trata de alternativas de respuestas, Como las escalas tipo Likert; la cual puede tomar valores entre 0 y 1, donde: 0 significa confiabilidad nula y 1 representa confiabilidad total.

Por lo tanto el Alfa de Cronbach es un coeficiente que sirve para medir la fiabilidad de una escala de medida.

Para el cálculo del Alfa de Cronbach se utilizó el programa SPSS que es un formato que ofrece IBM para un análisis completo. Es el acrónimo de Producto de Estadística y Solución de Servicio. Existen otros productos diferentes en la suite, cada uno de ellos ofrecen sus propias características únicas.

SPSS, es utilizado para realizar la captura y análisis de datos para crear tablas y gráficas con data compleja. El SPSS es conocido por su capacidad de gestionar grandes volúmenes de datos y es capaz de llevar a cabo análisis de texto entre otros formatos más los datos del estudio se pueden encontrar en el apartado de anexos de esta tesis.

Los resultados de la aplicación del instrumento nos arrojaron los siguientes resultados en cada una de las variables evaluadas.

Tabla 19

Alfa de Cronbach Elaboración Propia

Variable	Variable Minimizada	Alfa de Cronbach
Espíritu Emprendedor	EE	.762
Estrategias y Acciones	EYA	.782
Problemática	PROB	.825
Capacidades y Recursos	CYR	.701

Elaboración propia resultado del estudio en spss.

Todos los resultados obtenidos por las variables evaluadas muestran un alto índice de confiabilidad, lo cual indica que el instrumento aplicado a los emprendedores del municipio de Tecate es confiable y se puede proseguir con la correlación entre las variables.

Tabla 20

Resumen de procesamiento de casos.

		N	%
Case	Valid	365	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	365	100.0

Elaboración propia resultado del estudio en spss

En este cuadro se observa el número total de encuestas aplicadas a los emprendedores de la ciudad de Tecate siendo un total de 365 encuestas cumpliendo de esta manera el total de encuestas necesaria según el cálculo de la muestra realizado con anterioridad.

Tabla 21

Estadísticas de fiabilidad.

Cronbach's Alpha	Alfa de Cronbach basado en elementos estandarizados	Numero de Ítems
.741	.765	3

Elaboración propia resultado del estudio en spss

En este cuadro se aprecia la relación que existe entre las variables de estudio el cual otorga un nivel de confiabilidad de .741 de las variables evaluadas.

#### 4.1 Correlación

El concepto de relación o correlación entre dos variables se refiere al grado de parecido o variación conjunta existente entre las mismas.

Tabla 22

Cuadro de Correlación Elaboración Propia

Variable Independiente	método de medición	Espíritu Emprendedor	Estrategias y Acciones	Problemática	Capacidades y Recursos
Espíritu Emprendedor	Pearson correlación	1			
Estrategias y Acciones	Pearson correlación	0,511	1		
Problemática	Pearson correlación	-0,55	0,175	1	
Capacidades y Recursos	Pearson correlación	0,454	0,595	0,103	1

Elaboración propia resultado del estudio en spss.

En esta tabla podemos visualizar que las variables que tienen mayor significancia en el estudio son las variables de espíritu emprendedor tiene una mayor relación con la variable Estrategia y acciones dando una correlación de .511 dando entender que la estrategia tiene una importancia relación con el espíritu emprendedor así mismo es tiene relación con la capacidades y recursos teniendo un resultado de .454 y a su vez la variable de espíritu emprendedor tiene una relación inversamente proporcional con la variable problemática esto es comprensible ya que las principales problemáticas intervienen de manera negativa para obtener el éxito de un emprendedor.

#### 4.1.1 Resumen cuadro de Correlación.

Tabla 23

Resumen cuadro de Correlación Elaboración Propia

Variable	Espíritu
Independiente	Emprendedor
Espíritu	
Emprendedor	1
Estrategias y	
Acciones	0,511
Problemática	
	-0,55
Capacidades y	
Recursos	0,454

Elaboración propia resultado del estudio en spss.

Existe relación entre las variables de Espíritu Emprendedor, Estrategias y Acciones, así como también con Capacidades y Recursos lo que indica que el emprendimiento lograra su permanencia en el mercado así como su rentabilidad, siempre y cuando el emprendedor cuente con una estrategia para anticiparse a los cambios, así como también que cuente con él Capacidades y Recursos para llevar a cabo sua actividad emprendedora.

El cuadro lo que nos da a comprender es que mientras el emprendedor cuente con una estrategia diseñada para su emprendimiento a su vez cuente con las capacidades y recursos necesarios para poder llevar a cabo su actividad emprendedora, no importara qué problemática se le presente el emprendedor será capaz de superar dicho problema y seguir adelante con su emprendimiento, garantizando de esta manera la rentabilidad y permanencia en el mercado en el que participa.

De acuerdo con la correlación obtenida en este estudio, podemos visualizar que lo que conlleva a la primera hipótesis la cual es la siguiente, Las estrategias del emprendedor son un factor que influye en el éxito del emprendimiento. El resultado de las estrategias con relación con el éxito de un emprendimiento nos señala que es de 0.511 lo cual nos da a comprender que existe una relación con la variable estrategias y acciones con la variable dependiente que es el éxito de un emprendedor por tal motivo se concluye que la primera hipótesis de este estudio se aprueba que nos resultó en una relación entre las variables.

En cuanto a la relación que existe entre las capacidades y recursos con la variable de éxito de un emprendimiento podemos visualizar que muestra una relación de 0,454 lo cual muestra que existe una relación entre las variable por lo tanto podemos concluir que la segunda hipótesis la cual es Las capacidades y recursos del emprendedor son un factor que influye en el éxito del emprendimiento, por lo cual gracias al resultado de correlación se concluye que la hipótesis se aprueba ya que se mostró una correlación positiva entre las variables dependientes e independiente.

En cuanto a la relación que existe entre variable problemática muestra que tiene una relación negativa con la variable del éxito de un emprendimiento esto, es porque la problemática no es un factor que influye directamente en el éxito de un emprendimiento pero si influye de manera indirecta, por tal motivo se muestra de manera negativo, sin embargo considero que es importante mencionar esto ya que no todos los emprendimientos tienen los mismos problemas a lo largo del tiempo de vida de un negocio estos dependen, del giro del negocio la zona en la que se encuentren y del tamaño de la organización.

## 4.2 Regresión

La regresión lineal puede utilizarse para explorar y cuantificar la relación entre una variable llamada dependiente o criterio (Y) y una o más variables llamadas independientes o predictoras ( $X_1, X_2, \dots, X_p$ ), así como para desarrollar una ecuación lineal con fines predictivos.

Tabla 24

Cuadro ANOVA

Model	R	R Square
1	,735a	0,541

La variable R representa la relación que existe entre la variable dependiente y las variables independientes elaboración propia.

La variable R nos da a entender que tanta relación tiene nuestras variables lo cual podemos apreciar que existe una relación del 75% con nuestras variables.

Nuestra variable R Square nos da a entender que tanto porcentaje de nuestras variables independientes son explicadas por nuestra variable dependiente es decir que tanto afecta la estrategia y acciones, la capacidades y los recursos y la problemática al éxito de un

emprendimiento por lo cual este cuadro nos da a entender que un 54% de la variable dependientes se explica mediante las variables independientes.

Tabla 25

Cuadro ANOVA Elaboración Propia.

modelo	sum of		mean		sig
	squares	df	square	f	
			1.432.732,0		
Regresión	4.298.196,00	3,00	0	56.114,00	,000b
Residual	9.217.273,00	361,00	25.533,00		
	13.515.468,0				
total	0	364,00			

Elaboración propia resultado del estudio en spss.

La tabla ANOVA que se presenta nos muestra que este estudio tiene un valor de significación del 0.00b lo cual como es menor a 0.05 quiere decir que la fórmula que nos arroja el estudio de relación es tiene un grado de confiabilidad alto ya que tiene un valor de significación ya mencionado anterior mente menor a 0.05 a su vez menciona que tan significativo es la relación de nuestra variables es decir si el valor de 75% de relación que tiene nuestras variables es realmente significativo.

Tabla 26

Tabla de modelo de Regresión Elaboración Propia.

Modelo	coeficientes		Error		Sig
	desestandarizado	estandarizado	estadístico	Bata	
Constant	26,048		1,1765		0,000
EYA	0,294		0,4	0,4	0,000

PROB	-0,168	0,5	-0,149	-3,381	0,001
CYR	0,291	0,68	0,232	4,288	0,000

Elaboración propia resultado del estudio en spss.

En el cuadro de regresión podemos apreciar nuestras variables independientes que en este caso son las estrategias y acciones EYA , la variable problemática PROB y la variable capacidades y recursos CYR y vemos el grado de significancia que presentan con nuestra variable independiente que es el espíritu emprendedor EE, en la última columna de la tabla podemos apreciar que cada una de nuestras variables muestra un grado de significancia menor a 0.05 lo que nos da a entender que la podemos usar para la elaboración de la Ecuación del modelo de investigación , ya que si alguna de nuestras variables hubiera resultado con un intervalo mayor a 0.05 no se podría utilizar en la fórmula de la ecuación ya que no sería significativo para el estudio.

La fórmula del modelo de investigación se realiza con los valores de la columna B por lo cual nuestra fórmula queda de la siguiente manera.

$$EE= 26.048 + 0.294 EYA - 0.168 PROB + 0.291 CYR$$

Esta ecuación es la que explica el comportamiento que tiene nuestro estudio con las variables que estamos analizando. La interpretación de este modelo sería la siguiente el Espíritu emprendedor es igual a 26.048 + 0.294 de las estrategias y acciones - 0.168 de la problemática +0.291 de las capacidades y recursos.

Lo que nos da la fórmula de nuestro modelo de investigación es saber el grado de afectación que tiene las variables independientes con nuestra variable dependiente, es decir que para poder un emprendimiento tiene que concentrarse mayormente en la estrategia ya que tiene un valor más grande que las capacidades y recursos obteniendo un valor de 0.294.

Debido a que los resultados obtenidos en el modelo anterior mostraron que la variable PROB no mostraba una relación negativa con las otras variables por ese motivo nos da como resultado en nuestra ecuación del modelo de -0.168 se optó por realizar un nuevo modelo sin dicha variable.

Tabla 27

Resumen Modelo

Mo del o	R	R Squar e	Cuadra do R ajustado	Std. Error de la estimaci ón	Cambiar estadísticas				
					Cambio cuadrado R	Camb io F	df1	df2	Sig. Cambio F
1	.544 <sub>a</sub>	.296	.293	5.12527	.296	76.258	2	362	.000

Elaboración propia resultado del estudio en spss.

La variable R nos da a entender que tanta relación tiene nuestras variables lo cual podemos apreciar que existe una relación del 54.4% con nuestras variables.

Nuestra variable R Square nos da a entender que tanto porcentaje de nuestras variables independientes son explicadas por nuestra variable dependiente es decir que tanto afecta la estrategia y acciones, la capacidades y los recursos al éxito de un emprendimiento por lo cual este cuadro nos da a entender que un 29.6% de la variable dependientes se explica mediante las variables independientes.

Tabla 28

ANOVA

Modelo	Suma de cuadrados	df	Cuadrado medio	F	Sig.
1 Regression	4006.326	2	2003.163	76.258	.000 <sup>b</sup>
Residual	9509.142	362	26.268		
Total	13515.468	364			

Elaboración propia resultado del estudio en spss.

La tabla anova de este nuevo modelo nos arroja un nivel de significancia de 0.00b lo cual como es menor a 0.05 lo que significa que el modelo que nos arroja la tabla del modelo de Regresión tiene un grado de confiabilidad alto ya que tiene un valor de significación ya mencionado anterior mente menor a 0.05

Tabla 29

Coefficientes

Modelo	coeficientes desestandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	24.833	1.752		14.171	.000

EYA	.275	.040	.373	6.808	.000
CYR	.292	.069	.232	4.232	.000

Elaboración propia resultado del estudio en spss.

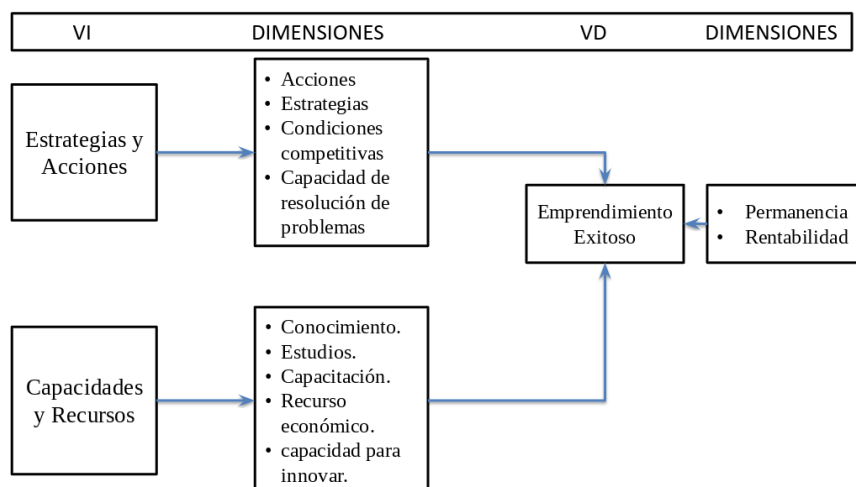
En este nuevo cuadro de regresión podemos observar nuestras variables independientes que en este caso son las estrategias y acciones ELLA y la variable capacidades y recursos CYR y visualizamos el grado de significancia que presentan con nuestra variable independiente que es el espíritu emprendedor EE, en la última columna de la tabla podemos apreciar que cada una de nuestras variables muestra un grado de significancia menor a 0.05 lo que nos da a entender que la podemos usar para la elaboración de la Ecuación del modelo de investigación , ya que si alguna de nuestras variables hubiera resultado con un intervalo mayor a 0.05 no se podría utilizar en la fórmula de la ecuación ya que no sería significativo para el estudio.

La fórmula del modelo de investigación se realiza con los valores de la columna B por lo cual nuestra fórmula queda de la siguiente manera.

$$EE = 24.833 + 0.275EYA + 0.292CYR$$

La interpretación de este modelo sería la siguiente el Espíritu emprendedor es igual a 24.833 más 0.275 de las estrategias y acciones que utiliza un emprendedor más 0.292 de las capacidades y recursos.

En este nuevo modelo que se realizó sin la variable de PROB se observa que la variable con mayor valor es la variable de capacidades y recursos de esta manera se concluye que para que un emprendedor tenga éxito en un emprendimiento, se debe de concentrar en aumentar sus capacidades lo cual conlleva aumentar sus conocimientos, estudios, sus capacidades para llevar a cabo su acción emprendedoras su recursos económico y la capacidad de innovación de esta manera podrá obtener como resultado mayor permanecía y una mejor rentabilidad.



Recordando el diagrama ente que utilizamos para este estudio, dando como resultado que efectivamente existe una relación entre las estrategias y acciones, capacidades y recursos impactan en el emprendimiento exitoso y esto a su vez le permitirá a la organización una permanencia en el mercado donde desarrolla su actividad, así como una rentabilidad, de esta manera se comprueba la hipótesis planteadas las cuales eran las siguientes.

Resolución de Hipótesis:

1. Las estrategias del emprendedor son un factor que influye en el éxito del emprendimiento.
2. Las capacidades y recursos del emprendedor son un factor que influye en el éxito del emprendimiento.

Mediante este estudio se concluye que efectivamente las estrategias del emprendedor son un factor que influye en el éxito del emprendimiento, así como también las capacidades y los recursos aprobando de esta manera las hipótesis planteadas.

## Capítulo V CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN.

Para la conclusión de este trabajo de tesis, en este último capítulo se dedicará a mostrar las conclusiones obtenidas a lo largo de este trabajo de investigación, lo que dará fin a este proyecto y se mostrarán los resultados obtenidos, así como la resolución si se aprueba o se rechazan las hipótesis del estudio.

El objetivo primordial de esta tesis era poder determinar qué variables intervienen en el éxito de un emprendimiento, este se realizaría mediante la valoración de las variables de investigación el cual fueron las Estrategias y Acciones, Las Capacidades y Recursos así como el análisis de cuáles son los Principales Problemas que se le presentan al emprendedor a la hora de realizar su actividad emprendedora sin embargo esta última variable mostró que no tiene relación con la variable independiente y se decidió realizar un nuevo modelo esta vez sin utilizar esta última variable para determinar si existía una mayor relación entre las variables de las Estrategias y Acciones, Las Capacidades y Recursos con relación al éxito de un emprendimiento, este con el fin de tener un contexto mayor para comprender la variable del Espíritu Emprendedor que es lo que motiva al emprendedor para obtener el éxito en su emprendimiento.

El objetivo General de esta investigación fue Cuáles son los factores que determinan el éxito en un emprendimiento.

En conclusión como se muestra en los cuadros de interpretación de resultados, tanto en el cuadro de correlación como en los cuadros de regresión, empecé con el cuadro de correlación se muestra que existe relación entre las variables de espíritu emprendedor con las capacidades y recursos así como también con las estrategias y acciones esto muestra que de manera positiva impactan al emprendimiento siendo una de las razones por las cuales el emprendedor puede superar las barreras de los 3 primeros años de vida es mediante la creación de una estrategia y que cuente con el recursos económico y con la capacidad para llevar a cabo su emprendimiento, de esta manera el cuadro de correlación no da a conocer la relación que existe entre nuestras variables de estudio. por su parte el estudio de regresión lineal, en el cuadro ANOVA reafirma esta teoría de relación entre variables, lo cual nos muestra que efectivamente existe relación entre las variables bajo estudio mostrando que estas variables tiene un 73% de relación, así mismo nos da una comprensión de que estamos explicando el 54% del fenómeno bajo estudio, esto quiere decir cómo se mencionó anteriormente que con nuestras variables dependientes estamos

explicando el 54 % de nuestra variable independiente, esto queda afirmado ya que en el mismo cuadro ANOVA nos muestra un valor de significancia menor a 0.05 mediante este método comprendemos que la ecuación de modelo de investigación tiene significancia siendo la ecuación  $EE = 26.048 + 0.294 EYA - 0.168 PROB + 0.291 CYR$ .

Variable Dependiente	Variables Independientes	Nivel de Correlación	Interpretación
EE (Éxito Emprendimiento)	EYA (Estrategias y Acciones )	0,511	La variable de EYA muestra una relación positiva con la variable independiente lo cual señala que existe relación entre el éxito de un emprendimiento con las estrategias y acciones.
	PROB (Principales Problemáticas)	-0,55	La variable PROB señala una relación inversamente proporcional con la variable EE esto debido a que la problemática no es una variable que influye en el éxito de un emprendimiento.
	CYR (Capacidades y Recursos)	0,454	La variable CYR señala una relación positiva con la variable EE lo cual indica que existe una relación positiva entre la variable independiente CYR con el éxito de un emprendimiento.

Elaboración propia resultado del estudio en spss.

La cual dice que a interpretación de este modelo sería la siguiente el Espíritu emprendedor es igual a 26.048 más una relación 0.294 de las estrategias y acciones menos una relación inversamente proporcional - 0.168 de la problemática más 0.291 de las capacidades y recursos.

Sin embargo ya que esta ecuación nos muestra que existe una relación negativa con la variable independiente de problemática se decidió para motivos de mejorar este estudio realizar un nuevo modelo, pero en esta ocasión sin tomar en cuenta esta variable ya que nos mostraba una relación inversamente proporcional, el resultado fue el siguiente.

$$EE = 24.833 + 0.275EYA + 0.292CYR$$

Mostrando en este nuevo modelo que aun sin la variable de problemática muestran una relación significativa entre las variables independientes con la variable dependiente, la interpretación de este modelo sería la siguiente el Espíritu emprendedor es igual a 24.833 más 0.275 de las

estrategias y acciones que utiliza un emprendedor más 0.292 de las capacidades y recursos, de esta manera podemos contestar nuestras hipótesis planteadas para este estudio las cuales son:

1. Las estrategias del emprendedor son un factor que influye en el éxito del emprendimiento.
2. Las capacidades y recursos del emprendedor son un factor que influye en el éxito del emprendimiento.

El contexto de la empresa es un factor que influye en el éxito del emprendimiento.

Si recordamos el modelo que presentamos anteriormente en esta investigación tenemos 2 variables independientes las cuales son , las estrategias, las capacidades, mediante esta investigación se comprueba que efectivamente nuestras variables independientes impactan a nuestra variable dependiente que en este caso es el éxito de un emprendimiento ya que como vimos en el capítulo de análisis de datos las variables tienen relevancia estadística para obtener el éxito de un emprendimiento, Mediante la aplicación del instrumento así como la interpretación de los datos obtenidos se aprueban las hipótesis ya que las estrategias muestran que son un factor que influye en el emprendimiento, así como las capacidades y recursos económicos del emprendedor, como la idea de negocio y la innovación de productos mostraron ser un factor para determinar el éxito del negocio, por tal motivo se aprueban las dos hipótesis contestando de esta misma manera las preguntas de investigación.

## Referencias

- Ameconi, Óscar (2004) *Microempresas en acción*. Buenos Aires: Macchi.
- AMIT, Raphael; GLOSTEN, Lawrence; MULLER, Eitan (1993). Challenges to theory development in entrepreneurship research. In: *Journal of Management studies*.
- Andrews, K. (1987). *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones-Irwin, and Chapter 1: “Chief Executive Officer, President or General Manager: Roles and Responsibilities”
- Andrews, K. (1987). *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones-Irwin, Chapter 1: “Chief Executive Officer, President or General Manager: Roles and Responsibilities”.
- Baumol, W. (1990). Entrepreneurship: Productive, Unproductive, and Destructive. *Journal of Political Economy*.
- Baumol, W. (2010). *The Microtheory of Innovative Entrepreneurship*. Nueva Jersey: Princeton University Press.
- Canales, R. A., Román, Y. y Ovando, W. (2017), “Emprendimiento de la población joven. Una perspectiva crítica”, en: *Entreciencias; diálogos en la sociedad del conocimiento*.
- Carsrud, L., Brännback, M., Elfving, J. & Brandt, K. (2009) Motivations: The Entrepreneurial Mind and Behavior. En A. L. Carsrud & M. Brännback (Eds.), *Understanding the Entrepreneurial Mind*. (pp. 141- 165), New York: Springer.
- Clara Inés Orrego (2009). *La Fenomenología y el Emprendimiento* (pp. 21-31)
- Cumpa Gavidia, J., Diaz Torres, J., Koc medina, J., & Silva Polo, M. (2019, enero). *Manual de emprendimiento*.
- Del Modelo Del Evento Emprendedor Al Modelo Sistémico De Emprendimiento. (2015, 05). *3C Empresa*,
- Demil, B., & Lecocq, X. (2009). Evolución de modelos de negocio: Hacia una visión de la estrategia en términos de coherencia dinámica. *Universia Business Review*,
- Duarte Cueva, F. (2007, julio). *Emprendimiento, empresa y crecimiento empresarial*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/2816/281621764007.pdf>
- Dutton, J. y Jackson, S. (1987). *Categorizing Strategic Issues: Links to Organizational Action*, Academy of Management
- Eduardo, A. R. (2011). *El emprendedor de éxito: Guía de planes de negocios*. McGraw-Hill.
- Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*,

Francisco Sainz de Murieta, Marta-Patricia Aparicio y Montesinos (2015). Guía para implementar estrategias de emprendimiento dinámico: el modelo de Madrid Emprende y dos casos prácticos

Fundación Nantik Lum (2014). El emprendimiento en Madrid: mitos y realidades. España: Citi Microfinance.

Furnham A., "Personalidad y diferencias individuales en el trabajo", Editorial Pirámide, Madrid 1995

Gibb, A. & Ritchie, J. (1982) Understanding the process of starting small businesses. *European Small Business Journal*,

Girault Facha, M. J. (2009). Caso de éxitos de emprendedores. Recuperado de <https://fgonzalezortega.files.wordpress.com/2014/11/casos-de-exito-de-emprendedores.pdf>

global entrepreneurship monitor (GEM). (2018). Global Entrepreneurship Research Association (GERA). Recuperado de <https://drive.google.com/drive/search?q=gem>

Hambrick, D.C. Y Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers, *Academy of Management*.

Hernández Hernández-Sampieri Roberto. (2018). Metodología de la investigación.

Hernandez Sampieri, R. (2018). Metodos de la investigacion las rutas cuantitativas, cualitativas y mixtas. Recuperado de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=5A2QDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Hern%C3%A1ndez-Sampieri+2018&ots=Ti\\_m0UXjM3&sig=i4YpxVuUSudqsH5TGstz8nspQJU#v=onepage&q=Hern%C3%A1ndez-Sampieri%202018&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=5A2QDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Hern%C3%A1ndez-Sampieri+2018&ots=Ti_m0UXjM3&sig=i4YpxVuUSudqsH5TGstz8nspQJU#v=onepage&q=Hern%C3%A1ndez-Sampieri%202018&f=false)

Inés Rueda Sampedro, Ana Fernández Laviada, Ángel Herrero (2013) . Crespo Aplicación de la teoría de la acción razonada al ámbito emprendedor en un contexto universitario (pp. 141-158)

Jones, O., Macpherson, A. y Jayawarna, D. (2014). Resourcing the start-up business. Creating dynamic entrepreneurial learning capabilities . Reino Unido: Routledge

Jose Ernesto Amoros , Irma Gutierrez , Carlos varela. (2011). "Emprender desde la pequeña y mediana empresa: nueve casos de éxito de emprendedores latinoamericanos".

Lederman, D., Messina, J., Pienknagura, S. y Rogolini, J. (2014). Emprendimiento en América Latina. Muchas empresas y poca innovación. Washington: Banco Mundial.

Leiva, J.C. (2004). Estudio exploratorio de la motivación emprendedora en el ITCR. En Roig, S.,

Ribeiro, D., Torcal, R., De la Torre, A. & Cerver, E. (2004) El emprendedor innovador y la creación de empresas de I+D+I. Servei de Publicacions Universitat de Valencia

Liouville, J. (2002). La función emprendedora.

LOW, Murray B.; MACMILLAN, Ian C (1988). Entrepreneurship: Past research and future challenges. In: Entrepreneurship. Springer, Berlin, Heidelberg

Madsen, K.B. (1980) Teorías de la motivación. En M.R. Jones (ed.): Nebraska Symposium on Motivation 1957 (pp. 44-105). Lincoln: University of Nebraska Press.

Martín, M. G., Ribeiro, D., & Picazo, M. T. (2012). Innovación y crecimiento económico: Factores que estimulan la innovación. Cuadernos De Gestión, 12(Esp), 51-58.  
doi:10.5295/cdg.110309mg (Ribeiro y Picazo, 2012)

Osorio, F. Gálvez E. J. & Murillo, G. (2010, junio). La estrategia y el emprendedor: diversas perspectivas para el análisis. Recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-46452010000100006](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452010000100006)

Palmero, F. (2002) Psicología de la motivación y emoción. Madrid. McGraw-Hill

Porter, E. Michael. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Recuperado de [https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las\\_5\\_fuerzas\\_competitivas-\\_michael\\_porter-libre.pdf](https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf)

Porter, M. (1996). What is strategy? Harvard Business Review, November-December.

Porter, M. (2008, enero). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Recuperado de [https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las\\_5\\_fuerzas\\_competitivas-\\_michael\\_porter-libre.pdf](https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf)

Rodríguez A., y Urbina, A. (2015). Emprendedurismo y corrupción. En Instituto Mexicano para la Competitividad [ imco ] (Ed.), La corrupción en México: transamos y no avanzamos

Schumpeter, J. A. (2000). Entrepreneurship as innovation. Entrepreneurship: The social science view,

scott Berkun (2010) the myths of innovation

Shapiro, A. (1984). The entrepreneurial event. En Kent (ed.). The Environment for Entrepreneurship. Boston: The Lexington Press

Shapiro, A. (1984). The entrepreneurial event. En Kent (ed.). The Environment for Entrepreneurship. Boston: The Lexington Press

Thompson, Arthur A. (2006). Administracion Estrategica. Recuperado de [https://www.academia.edu/30311254/Administracion\\_Estrategica\\_Arthur\\_A.\\_Thompson\\_and\\_Gamble](https://www.academia.edu/30311254/Administracion_Estrategica_Arthur_A._Thompson_and_Gamble)

Thompson, J. D. (1967). Organizations in action. New York: McGraw-Hill.

Thompson et. al. (1998), Dirección y Administración Estratégicas, Conceptos, casos y lecturas. Edición especial en español. México. Mac Graw Hill Inter Americana y editores.

Tinoco, F. O., Albarracín, E. G., & Vargas, G. M. (2011, 11). La estrategia y el emprendedor: Diversas perspectivas para el análisis. Cuadernos De Administración,

Tinoco, F. O., Albarracín, E. G., & Vargas, G. M. (2011, 11). La estrategia y el emprendedor: Diversas perspectivas para el análisis. Cuadernos De Administración,

Trías de Bes, F. (2007). El libro negro del emprendedor. España: Empresa Activa.

Urcola, J.L (2008) La motivación empieza en uno mismo. Madrid. Esic Editorial.

Varela R., "Innovación empresarial, un enfoque de desarrollo, ICESI, Colombia 1996.

Wilde Gallardo, R. (2019). Innovar para competir 40 años de exito . Recuperado de [https://www.redinnovagro.in/docs/E\\_BOOK\\_40\\_CASOS\\_EXITO.pdf](https://www.redinnovagro.in/docs/E_BOOK_40_CASOS_EXITO.pdf)

## **Anexos**

### Anexos 1

Cuadro de zonas a las cuales se les aplicó el instrumento.

<b>Zona</b>	<b>Colonias</b>
Zona 1	Encanto norte
Zona 1	Bella vista
Zona 1	Colinas del cuchuma
Zona 1	Ampliacion colinas del cuchuma
Zona 1	Colinas del cuchuma norte
Zona 2	Bella vista
Zona 2	Colinas del cuchuma

Zona 2	Ampliacion colinas del cuchuma
Zona 3	Colonias
Zona 3	El Refugio
Zona 3	Pro-hogar
Zona 4	La hacienda
Zona 4	Downey
Zona 4	Espinoza
Zona 4	Federal
Zona 5	Primera sección
Zona 6	Moderna
Zona 6	Primera sección
Zona 7	Pliego
Zona 7	Esteban Cantu
Zona 8	Encanto sur
Zona 8	Carreno
Zona 9	Francisco villa
Zona 9	XII ayuntamiento
Zona 9	Rancho González

Zona 10	Loma alta
Zona 10	Residencial san jorge
Zona 10	Infonavit paraíso
Zona 11	El Pedregal
Zona 11	Braulio Maldonado
Zona 11	Morelos
Zona 12	San fernando
Zona 12	La vinita
Zona 12	Valencia
Zona 12	Cuauhtemoc
Zona 12	Militar parte baja
Zona 13	Militar parte alta
Zona 13	Guajardo
	Fraccionamiento burócratas
Zona 14	Cuauhtemoc
Zona 14	El descanso
Zona 15	Alberto Aldrete
Zona 15	El arroyo
Zona 15	1 de mayo

Zona 16	Colonia Libertad
Zona 17	Andalucía
Zona 18	Fundadores Parte Alta
Zona 19	Fundadores parte baja
Zona 19	Luis Donaldo Colosio
Zona 20	Emiliano Zapata
Zona 21	Nopalera
Zona 21	Jardines del rio
Zona 21	Nido de las águilas
Zona 21	Descanso
Zona 22	Cucapah
Zona 23	Fraccionamiento Emiliano zapata
Zona 23	Jardines
Zona 24	Valle verde
Zona 25	Ampliacion descanso

Zona 25	Rancho santa fe
Zona 26	Lazaro Cardenas parte alta
Zona 27	Miguel Aleman
Zona 27	Lazaro Cardenas
Zona 28	Lazaro Cardenas parte baja
Zona 28	Fraccionamiento burócratas
Zona 29	colonia Emiliano Zapata
Zona 29	La bondad
Zona 30	Morelos
Zona 31	Benito Juarez
Zona 32	Escudero
Zona 33	Universidad
Zona 34	Rincon Tecate parte 1
Zona 35	Rincon Tecate parte 2

Zona 36 y 37	Rincon Tecate parte 3
Zona 38	Santa Anita

## Anexos 2

Cuadro de negocios de Micro emprendimientos en donde se aplicó el instrumento.

<b>Nombre del Establecimiento</b>	<b>Nombre de la persona encuestada</b>		<b>Nombre del Establecimiento</b>	<b>Nombre de la persona encuestada</b>
Pizza loca	Alex Queveda		Tacos mis tíos	Iris Navarrete Morales
Juicebox	Carlos dagnino		Ferretería MR	Martín de la Torre
Playas raspados	Alfredo Mendoza		Tienda Los vecinos	Teresa Zamora
Rosa	Patricia Salazar		El Flaco Ramirez	Nicol Esperanza Ramirez Diaz
Nueva imagen	Andrea Falcón		Maya	Yocelin Andrea Lopez Gonzalez
Restaurante los gallos	Adela Martínez		Ferretería El Junior	Felipe Hernandez
Novedades Tere	Teresa Carrillo		El charro	Maria Rosas Machado
La época	Juan Gutiérrez		Tienda La Colosio	Edith Báez
Odontólogos Tkt	Paula Muñoz		Panadería Ramona	Francisco Javier Satelo Hernandez

Frutería Arreola	Stephanie Arreola		Panadería Ramona	Francisco Javier Satelo Hernandez
Galletas Odys	Gisela Hernandez		Tienda la esquina	Mario Aguilar
Blondy boutique	Blondy		Carpintería Fitos	Rodolfo Ceja Hernandez
Centro naturista la colmena	Leonardo Gonzalez		Carnicería San Pedro	Juan Manuel Rodriguez
Abarrotes Gama	Marta Félix		Papeleria Mara	Rogelio Delgado Duarte
Consultorio veterinario galvez	Edmundo Gálvez		Nueva Imagen	Alfredo Rivera Araujo
Fernandas calzado	Luz Elena Serrato		Los Pinitos	Maria Luisa
Cosas bonitas bazar	Aida Sánchez		La Zapata	Armando
La tentación	José Juan pulido		Gym Playboy	Moisés Rodríguez bravo
Márcalo Julissa	Maria Gonzalez		Papelería Isaby	Isabel Alejandra Mendoza
Deportivo Noriega	Ulises Álvarez		Tortilleria lupita	Norma tototzintle
Lázaro Cárdenas	Sergio Miranda		Abarrotes marawa	Esperanza barba
Novedades Roxana	Rosa Maldonado reyes		Hot Dogs sonora	Jaime gracia

Miscelanea de todo	Héctor Limón		Fruteria el hidalguense	Felipe
Disoldu	Gabriel delgado		Las ranas	
Med y vet	Rey Vargas		Roca papelería	Roberto villagómez
Al punto	Mario pico		Kokenos cyber	Alejandro lopez
Llantera rivera	Fredy Olvera		Mercado el Río	Tomas valencia
Tejuinos y raspados estilo Jalisco	Emula blanco Orozco		La delicia	Maria eva ruiz
Mariscos torres	Filiberto Torres		Carniceria Mi Pueblo	Manuel Garcia
El gran pollo	Agustín franco		Miscelánea susy	Susana lópez Jiménez
Facundo Palacios Carrera	Ofelia Ochoa Trujillo		Bazar brenda	Brenda Rodríguez
Abarrotes Samy	Demetrio Castillo Figueroa		La güerita Tacos de Pescado	Consuelo Hernández Contreras
Bici partes Pueblo Mágico	Felipe Castillo Simons		Segunda Paloma	Irean Rascon
Abarrotes chomis	Juan Francisco barrera		Chiles Guty	Manuel Pineda
La Fe	Enriqueta Hernández Ortiz		Birrieria Tapia	Armando Tapia Martínez

Abarrotes Nataly	Cecilia Herrera		Bellas Salón	Yulissa Ceballos Sigala
Tacos El Carnitas	Carolina Rocha		Gorras Tecate #2	José Álvarez
Abarrotes Tecate	Leticia Angélica Flores		Marys Meza	Maira Meza
Abarrotes Chela	Graciela Magaña		Estética La tijera de oro	Alfonso Martinez
La reina	Reina González		El encino	Yadira Felix
Granero Agropecuario	Miguel lopez		Fletes y servicios kumiai	Federico jimenez
Granero Agropecuario	Miguel lopez		Los limones	Carlos Hernández
Granero Agropecuario	Miguel lopez		Los limones	Carlos Hernández
La yaquesita	Adriana de la Barrera		Los limones	Carlos Hernández
La yaquesita	Adriana de la Barrera		Abarrotes primavera	Francisco Asencio
Transmisiones Express	Jorge Bermudez Haro		Abarrotes primavera	Francisco Asencio
Mercado la luna	Elidia Rodríguez Pérez		Diconsa	Emilio Sánchez Pérez
Purificadora oasis	Hirlando magaña		Tienda diconsa	Ramona mora
Purificadora osasis	Hirlando magaña		La joya	Carmen

			Abarrotes primavera	Francisco cilicio
Abarrotes y carniceria el charro	Montserrat Salazar		Carpintería	Miguel Martínez
Papelería oli	Olivia Torres Lopez		Daniela Morga Makeup Artist	Daniela Morga
Tortilleria Tecate	Luis peralta		Mecanico general	Gumaro reyes valera
Abarrotes la morenita	Gabriela Ramírez		Ferreteria Don charly	Carlos Morga
Abarrotes y frutería de la juarez	Mario Samano		Karina Morga Fotografía y maquillaje	Karina Morga
Carnitas la entramada	Alejandro quiroz		Gus gus granit and marmol	Manuel chavez
Tacos varios doña José	Humberto		Stilo	Cris siono
Taqueria cervantes	Aurora cervantes		La tijera	Dolores García
Lgadi.pc	Gerardo meraz		Sin nombre	Sin nombre
Regalos y novedades caris	Carina		Maquinaria y material industrial Guevara D.A DE C.V	René Gueva Dueñas
Abarrotes casa de rivera	Gema garcia		Mr benny barber shop	Berny noriega
Piñatas maranatha	Raymundo		Taller sinaloa	Joel corzo

Bazaar	Evelia ocampo		RBK MAKEUPS	Hannia Rebeca Pérez Ávila
El buen pan	Yolanda hernandez		la bar beria	griselda soto
GORRAS Tecate	MARICELA VELAZQUE Z RUIZ		Mayap	Jacqueline serratos
ELECTRO EMBOBINA DO MONTROYA	MANUEL CARGO NUÑEZ		Birrieria Rocky Point	Lourdes De la Torre Flores
Tapicería eufrasio Santana	Luis		Frutería Join	Rocio piña
Verde naranja jugos y más			Birrieria jardines del rio	Elvira centeno
Mariscos calle aldrete callejón reforma	Carlos Hernandez		Vanity	Sandra ramos
Amores	Maraló kenji hisaki		Birrieria y menuderia El chapo	Jose de Jesus Bernal
Urrea store			Lupita Bazar	Guadalupe Estrada
Dipets	Alan		Abarrotes La reyna	Pedro Reyna
Audio clasics	Cesar Rivera		La selecta	Norma Gonzalez
La peña de losa	Raul Fernando		Tacos el bebo	Jesus valdez garcia

Abarrotes Yeyo's	José Domingo De la Trinidad Rodríguez		Mercado La Esquina	Dulce Saravia
Oh la la pastelería	Eunice Duron		Llantera el descanso	Jose ulises
Car wash Jerry	Gerardo Ochoa		Mercado Galvez	Ramon Galvez
Motel Paraíso	Federico Torres		Isamar gutierrez	Isamar gutierrez
Papeleria Andrea	Rosa maria contreras gonzalez		Artesanías rosy	Roció Álvarez
Farmacia San Carlos	Judith Victoria Del Peral Córdova		Boutique Esmeralda	Rosa Esmeralda Delgado Rivera
Comercializad ora Tobamo SA de CV	JESUS DE LA TOBA		Mariscos la pasada	Maria Gonzalez Figueroa
Artesanía Ángeles	Guadalupe Ramos Ángeles		Abarrotes Iván	Iván ramos
Taller mecánico los compadres	Miguel Ángel Benítez		Birrieria el Chino	Silvino Centeno
Divanni gym la jaula	Artemis Villagran		Granero	Alberto ramos
Mr. Teriyaki	Maribel		Estética mi Tecate querido	Leticia Heras
SIE	Antonio		El meson	Paloma Ramirez

Para Pan y Pasteles	Miguel Manzano		Rincon tapatio	Solis garcia maria carmen
Casa Jan Liz	Salvador Bañuelos		El jardin del cafe	Ariana cazares
Copy Tec	Berta		Vet pro	Everardo sanchez
Papelería Clip	Héctor Ernesto		Fix movil center	Miguel
Papeleria Angeles	Cecilia Contreras		Centro terapéutico	Ari
Vidriería Tecate	Benjamín Hernández		La barberia	Alberto envia hernandez
Moda Bellísima	Elsa		Consultorio dental	Abril
Diseños y Bordados	Sergio		Centro optico Tecate	Aurora
Abarrotes Corona	Víctor Jardines		Joyería allison	Evelyn
Abarrotes "Terry"	Teresa Cruz		Cursos de inglés	Karen farias
Hot dogs y Hamburguesa s Ramón	Ramón García		Farmacia Btisto	Juan Ceja
Nieves Juan	Juan Mario Arrieta		Artesanias el mexica	Gilberto veliz ramos
Ropa y Accesorios "Estilo Único"	Virginia		Expendio bimbo	Brisa
DK Decoraciones	Karen Ángeles		Luces accesorios	Erica Bustos
Maquillaje Neyhi	Neyhi Roy		Dental Tecate	Valeria

Funcional Training	Yolanda Cruz de León		Access	Damaris landeroz
VANJI MEDINA	Jibrán medina		La esquina de colorear	Francisco martinez
Abarrotes El Arroyo	Hilda		LT mens clothing	Maira
Planchaduría profesional de Tecate	Manuel Moreno		Novedades peques	Maite revely
Frutería Sinaí 2	Ricardo García		Graneros de Tecate	Gustavo cazarez
Florería Jazmín	Gerardo Álvarez		Estética anya	Ivette garcia
Tapicería	Freddy Hernández		Mariscos cajeme de ayer	Carlos Zavala medina
Tortas ahogadas las originales	Diego peraza		Yari's Nails	Yarine
Venta y reparación de línea blanca Cisneros	Armando Jose Cisneros		Segunda guajardo	Ana silvia Rios chavez
Licores la rumorosa	María de la Luz Guzman García		Yari's Nails	Yarine
Florería cyndi	Cynthia valdez		THE SMILE CENTER	Abelardo Martinez
Astratto café bistro	Iván González		Con Estilo	Nereida Espinoza
Maya helados	Ismael García		Mercado deportivo Tecate	Jose Alfredo Jiménez Santiago

Glamur sala de belleza unisex	María Eugenia Díaz		Hotel okakopa iwa	Keila Esquibel
Tacos el paisano	Antonio romero		Sofía Camvel	Alexa Velducea
Cerrajería alfa	Carlos martinez hernandez		Sya Sya	Mónica Alonso
Carwash el vaquero	Cristian montes vargas		Karla Cookies	Karla Hibbetts
El poblano	Omar Gómez		UABC Valle de las Palmas	Marian Fernanda Atala Tirado
Mini Abarrotes "Ana"	Ana		Cr Contadores Públicos	Alejandro Camacho Ramírez
Auto partes y Ferretería Lalo	Eduardo Rodriguez Tapia		Enlaces terrestres Empresariales S. de R.L	Juan Rafael Parra
Papelería de la bondad	María		Margos salon	Verónica Rosas
Six "Valeria"	Samuel Martínez		Fisico Gym	Siria Castro
Abarrotes "Mabel"	José Ariel Paez		Solvertex	Gabriel Vázquez Murillo
Abarrotes "Fredy"	Alberto Pacheco		Uni femme	Raquel Alejandra Ibarra Peralta
Abarrotes "Alejandra"	Kimberly		Six encanto sur	Aurelio zarate

Taller la bondad	Francisco Andrade		MarysMeza	Maritza
Abarrotes Lupita	Maria Guadalupe		El pulpito	Jose Hernandez
Abarrotes y carniceria	Samuel M.		Taqueria el Paisa	Antonio Jimenez
abarrotes gasparin	MARIO GASPAR CEBILLA		peluquería Tecate	karina valles
Taqueria el cuñado	ALMA		carnitas Noe	jorge lopez
Herrería La Bondad	José Torres		Tacos el paisa	Federico Martínez
Frutería La Reynita	No dió su nombre		Tamales lupita	Cristian
Los pinitos	Alondra Pérez		4 milpas	Adriana Almanza
desbloqueo y venta de celulares	vanessa cortez		Internet world morelos	Javier Duarte
BURRITOS SHALOM	ANÓNIMO		Billares tecolote	Alfredo sanchez
TACOS DE CAMARÓN	RODOLFO ROMERO		Minutos gym	Azucena zermeño
PAPELERÍA KFE	ANÓNIMO		Mariscos mi chuy	Alicia López
FARMACIA	ANÓNIMO		Pupuseria y restaurante Mi salvador	Norma montoya
PALETERIA MAYOREO MENUDEO	ANONIMA		Dayanna's	Gabriela López

unas brenda	Brenda Janette Garcia Gomez		Frutería y abarrotes el parque	Mario Garcia
Abarrotes el mercadito 2	Rodolfo Gonzalez		Restaurante de mariscos las palmas	Sergio Maldonado
Abarrotes Jara	Jorge Agraz		Carnitas mi lindo Quiroga	Mario Lopez
Frutería sarahi	Senorina Riano Sánchez		Tortillería doña Estela	Maria Guadalupe González
Ferretería	Ramon Vergara		Z gas	Santiago flores trujillo
bazar isamar	isamar gutierrez		Regalos y novedades angel	Lucía Álvarez Sandoval
papelería crayola	ramon villa		Mariscos mi chuy	Alicia López
rancho viejo	esmeralda lopez		Agua purificadora el viajero	Luis angel Hernández
peluquería descanso	Norma Patricia		Afortunados pizza	Perla altamirano
Agua Purificada Excell	edith Moreno Gutierrez		Frutería el parque	Alejandra Montiel
abarrotes lupita	guadalupe hernandez		Guanajuato Express	Sergio ramirez
venta de elotes	jose jimenez		Mini mercado Tecate	Eduardo mora
abarrotes danny	leticia navarrete		Doña ramona	Francisco

segunda rossy	rosa maria gomez		Café Dayanna's	Alejandra Orozco
Abarrotes linda vista			Café Dayanna's	Alejandra Orozco
Barbacoa La Pasadita			Materiales hermanos Martínez	Humberto Martínez
Llantera Eli			Neveria pasisiz	Sandra Mercado
Las Milpas			Tortilleria Lupita	Esmeralda Valencia
Arrastres y maniobras de baja california sa de cv			Frutería TKT	David Rosas
TaeKwondo			Florería Esteban	Jose Martinez
Planta de agua la Cascada			Tortas Mexicanas	Luis Valdez
Cahuamanta sonora			Tortillería María Teresa	Guadalupe Cervantes
Yonke Andalucía			Car wash Xtreme	Nicolas Bravo
Granero el arca			Mieles el esfuerzo	Porfiria Hernandez
Paletteria Cookie			La Michoacana	Jorge Lopez
Hua Xing			Prisma net	Karla Sánchez
Colectivo Xinama			Papelería el centro	Gabriela Hernández
Refacciones diesel			Sazón de Carmen	Karina Soto

Tacos varios Frida			Tacos casimiro	Ramiro
Café el turista	Mario Alberto tonelada		Banvel	Alfredo Bañuelos Velazco
M y D	Doris Galaviz		Chumba dogs	Humberto Alvarado
Pastelería Lourdes	Nidia vuelna		Pórtico	David Salazar
Peluquería Toño			Peluquería California	Karina Valles
Los Lobos	Alfredo Durán Ramírez		Brewjula	Luis Barrlas
Birrieria “el poblano”	Mario Bermúdez		Helados la Reyna	Aaron Gomez
Taqueria “el compita”	Armando García		Baja souvenir	Maritza Soto
Billares “El tecolote”	José Luis Ramírez		Jardín arboleda	Francisco rosales
Baterías Tecate	Enrique Ortiz		Modas Maribel	Alondra Murguía
Despacho Cazares	Edgar Adán Cazares		Café rayuela	Ana Ochoa
Mariscos las palmas	María Flor Hernandez		DGI copy	Fernanda Rodriguez
Birrieria Aquí es Jalisco	Edgar Iván Gutiérrez Santiago		Karen perezzi	Karina Ulloa
Monitos Gym	Abraham Josue Alvarado Lopez			

Frutería y abarrotes el parque	Sandra Hernández Pérez			
Materiales Guanajuato Express	Jose Alberto Gómez Suárez			

### Anexos 3

Cuadros de Cronbach's Alpha para la validación del instrumento.

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	365	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	365	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.762	11

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
EE1 ¿Normalmente, me adapto con flexibilidad y replanteó la estrategia cuando las cosas no salen como esperaba?	41.52	31.305	.475	.737
EE2 ¿Generalmente soy resistente al	41.56	31.708	.381	.748

estrés y a la tensión que conlleva mi trabajo; mantengo la calma cuando me enfrento a un problema difícil en mi empresa?				
EE3 Soy práctico/a, pienso en soluciones no en problemas	41.39	31.003	.570	.728
EE4 ¿Soy capaz de captar las necesidades de mis clientes(as) e incorporarlas a mi proyecto empresarial?	41.34	32.015	.511	.736
EE5 ¿Me gusta hacer planificaciones semanales, ir adaptando mi plan estratégico día a día, de acuerdo con las necesidades y circunstancias que van surgiendo?	41.91	31.168	.349	.754
EE6 ¿Me cuesta afrontar la incertidumbre y los problemas imprevistos?	42.97	34.955	.003	.816
EE7 ¿Me anticipo a posibles dificultades antes de tomar una decisión profesional o en mi vida personal?	41.92	29.906	.434	.742
EE8 ¿Soy capaz de establecer mis metas profesionales de forma realista?	41.49	30.223	.554	.727
EE9 ¿Considero todas las posibilidades y	41.33	31.238	.572	.729

experiencias previas para tomar decisiones importantes				
EE10 ¿Mi proyecto empresarial es totalmente coherente con mis metas y objetivos personales?	41.44	31.104	.536	.731
EE11 ¿Suelo darme cuenta cuando surgen oportunidades interesantes y sé aprovecharlas?	41.43	30.955	.547	.730

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	365	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	365	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.782	12

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
EYA1 Plan de negocios o proyecto de la empresa escrito	42.72	54.800	.475	.761

EYA2 "Una habilidad suya (saber producir algo, capacidad para vender, liderar)".	41.29	62.878	.387	.772
EYA3 "Su capacidad de resolución de problemas mediante una estrategia."	41.55	60.105	.490	.762
EYA4 "Una buena idea de negocio".	41.28	63.295	.359	.773
EYA5 Estrategia bien definida/ Plan de negocios	41.84	57.980	.473	.761
EYA6 "Informática/sistemas".	42.47	53.179	.553	.750
EYA7 "Técnicas/ habilidades de ventas".	41.62	58.807	.494	.760
EYA8 "Marketing/ marketing digital".	42.50	55.861	.425	.767
EYA9 "Contabilidad/ finanzas".	41.57	61.455	.342	.774
EYA10 Estudios previos que definen la vocación productiva de la región	42.46	57.633	.409	.768
EYA11 "Mirando los negocios y sectores más dinámicos de la región, los que más se mueven".	42.07	58.096	.450	.763
EYA 12 "Recomendaciones de sus familiares empresarios o amigos empresarios"	41.90	60.672	.282	.781

### Case Processing Summary

	N	%
--	---	---

Case	Valid	365	100.0
s	Exclude d <sup>a</sup>	0	.0
	Total	365	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.825	5

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PROB1 Problemática para poder vender su producto en el mercado, debido a la alta competencia del mercado.	9.76	20.015	.551	.811
PROB2 Problemas para poder detectar las oportunidades en el mercado esto debido no disponer de sistemas que les permitan detectar las oportunidades de mercado.	9.73	19.932	.597	.798
PROB3 Problemática de no tomar en cuenta las quejas de los clientes; desconocimiento de lo que se vende y a	10.07	19.075	.643	.784

quién se vende; ignorar a la competencia, y desconocer las propias ventajas competitivas. PROB4 Problemas para producir o operar, debido falta de capacidad técnica para manejar la producción, desconocimiento del sector en que se opera, dificultades de suministros (materias primas y materiales); altos costes de operación, mal manejo de las comp	10.09	18.898	.711	.765
PROB5 Problemas para controlar o administrar el recurso económico, Manejo inadecuado de los créditos, gastos innecesarios, mal manejo de los inventarios; fallos graves en los controles internos, mala gestión en materia.	10.11	19.792	.606	.795

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	365	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	365	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.701	7

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CYR1 "Enseñanza laborar"	24.93	17.963	.340	.689
CYR2 "Adquisición de conocimientos mediante Experiencias propias"	24.41	20.374	.291	.694
CYR4 Que tan importante es ofrecer un producto novedoso en el ámbito emprendedor.	24.44	19.467	.390	.674
CYR5 Considera que el mejor factor económico para poder llevar a cabo un emprendimiento es la utilización del recurso propio.	24.59	19.797	.280	.697
CYR6 ¿Considera que está ofreciendo innovación en el producto, el procedimiento?	24.92	16.620	.512	.638
CYR7 ¿Se encuentra al pendiente de los cambios en el	24.87	16.715	.496	.642

mercado visualizando sus posibles nuevos competidores, diferentes proveedores, la opinión que tienen sus clientes de su negocios para mediante estos factores poder mejorar su emprendimiento? CYR8 ¿Realiza una innovación constante en cuanto a su productos o procesos debido a que la competencia en el mercado?	25.06	15.994	.564	.621
---	-------	--------	------	------