



**Universidad Nacional Autónoma de México**  
**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

**Determinantes de sobrevivencia de emprendimientos de las  
pyme en la Ciudad de México**

**T e s i s**

Que para optar por el grado de:

**Maestra en Administración**  
**Campo de conocimiento: Organizaciones**

Presenta:

Elizabeth Castillo Covarrubias

Tutor principal:

Dr. Ignacio Alejandro Olivares Chapa  
Facultad de Contaduría y Administración

Ciudad Universitaria, Ciudad de México, Agosto de 2022



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

---

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	2
Capítulo I- DISEÑO DE PROTOCOLO DE INVESTIGACIÓN.....	5
I.1 Nombre de la investigación .....	5
I.2 Antecedentes.....	5
I.3 Planteamiento del problema .....	7
I.4 Pregunta de investigación .....	9
I.5 Objetivo de la Investigación.....	9
I.6 Variables.....	9
I.7 Matriz de Operatividad.....	12
I.8 Hipótesis .....	14
I.9 Justificación.....	15
I.10 Matriz evaluativa de sobrevivencia de las pyme .....	16
Capítulo II. FUNDAMENTACIÓN TEORICA.....	18
II.1 Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI .....	18
II.2 El Plan de Negocios como elemento de creación, consolidación y desarrollo de proyectos de emprendimiento .....	23
II.3 Principios de Microeconomía.....	25
II.4 El Marketing como base para el emprendimiento de los Millennials.....	37
II.5 El impacto de la Tecnología de equipo en las pyme Manufactureras Mexicanas.....	43
II.6 Modelos de Ecuaciones Estructurales .....	49
Capítulo III. FUNDAMENTACIÓN REFERENCIAL .....	52
III.1 Errores administrativos más comunes del emprendedor. ....	52
III.2 Las 5 causas de fracaso en las empresas de México .....	55
III.3 El perfil emprendedor tras el fracaso .....	59
III.4 El INEGI presenta el segundo conjunto de resultados del estudio sobre la..... demografía de los negocios 2020.....	60
III.5 La Cámara de Comercio Internacional pide a México salvar a pyme. ....	62
III.6 Las pyme ante la llegada de la epidemia de la COVID-19 a México.....	64
III.7 ISO 56002 Sistema de gestión de la innovación – Orientación.....	72
III.8 Indicadores referenciales de emprendimiento del Foro Económico Mundial .....	79
Agricultura, alimentos y bebidas. (Sector primario).....	81
a)    Industria química y de materiales.....	81
b)    Inteligencia artificial.....	82

c) Innovación.....	83
Cambios demográficos y agricultura (Sector secundario).....	85
a) Fabricación y producción avanzada.....	86
b) Envejecimiento y Longevidad.....	87
c) Desarrollo sustentable.....	87
Sistemas Alimentarios Globales. (Sector de servicio).....	89
a) Agua.....	89
b) Comercio e inversión.....	90
c) Geoeconomía.....	92
Capítulo IV – METODOLOGÍA O DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	94
IV.1 Método de investigación.....	94
IV.2.2 Universo.....	94
IV.2.2.1 Población.....	94
IV.2.2.2 Tipo de muestreo.....	94
IV.2.2.3 Unidad muestral.....	96
IV.2.2.3.1 Tamaño de la muestra.....	96
IV.3 Diseño de la Investigación / Técnicas e instrumentos de obtención y captura de datos. .....	96
IV.3.1 Fuentes de investigación primaria.....	98
IV.3.2 Fuentes de investigación secundaria.....	98
IV.4 Resultados y conclusiones de las ecuaciones estructurales.....	98
Capítulo V- PROPUESTA: LA CAPACIDAD DE INNOVACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL EMPRENDIMIENTO EN LAS REGIONES DE MÉXICO.....	122
V.1 Propuesta de Implementación de un sistema de Innovación para la sobrevivencia de emprendimientos de las pyme en la Cd. De México.....	127
V.1.1- Tema de estudio 1 Cultura de innovación.....	129
V.1.2- Tema de estudio 2 Portal de Innovación Generación de ideas.....	130
V.1.3- Tema de estudio 3 Requerimientos de mercado y clientes.....	130
V.1.4- Tema de estudio 4 Generación de ideas.....	131
V.1.5- Tema de estudio 5 Proceso de innovación.....	131
V.1.6- Tema de estudio 6. Asignación de recursos.....	131
V.1.7- Análisis e implementación.....	132
Capítulo VI. COMENTARIOS.....	133
Referencias.....	135

## ***Agradecimientos:***

*Primeramente, le agradezco a Dios por ser el motor principal en mi vida, por acompañarme y permitirme confiarle mis anhelos con la certeza de que estos se materializarán. Les agradezco a mis padres porque desde muy pequeña me enseñaron el significado de perseverar y luchar por nuestros sueños, sé que mi padre este donde este estaría muy orgulloso de este logro, a mis hermanos porque fueron mis primeros compañeros de vida.*

*A mi esposo Jorge Montes Razo, tu ayuda a sido fundamental, has estado conmigo incluso en los momentos más turbulentos. Este proyecto no fue fácil, pero estuviste motivándome y ayudándome hasta donde tus alcances lo permitían. Te lo agradezco muchísimo, amor.*

*A mis hijos Jorge y Julián les agradezco por ser la fuente de mi esfuerzo y todas las energías requeridas en este, gracias por ser el motor de mi vida, el motor que siempre está encendido y dispuesto a escucharme, a entenderme y adarme un correcto y perfecto consejo.*

## ***Agradecimientos y reconocimientos especiales:***

*Le agradezco especialmente al Dr. Ignacio Alejandro Olivares Chapa quien más allá de ser mi tutor es este proyecto, ha sido mi profesor desde que comencé a cursar la Maestría. Sin él este sueño no habría sido posible.*

*Agradezco profundamente a todos esos docentes que me acompañaron a lo largo de este proceso, quienes me guiaron y forjaron como una profesional integra en mi área.*

*Mi agradecimiento también va hacia la Universidad Nacional Autónoma de México, que ha sido mi hogar profesional.*

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación analiza los determinantes por los que, los emprendimientos de las pyme en la Cd. de México no sobreviven más de 5 años. En esta investigación el término sobrevivencia se conceptualiza como, no haber muerto en los primeros 5 años de haber iniciado sus operaciones.

De acuerdo con el diccionario de la Real Academia Española nos referimos a las pequeñas y medianas empresas como pyme, igualmente, la sigla “PYME” (que a veces también aparece como “Pyme”, se ha convertido en un nombre común, por lo tanto, debe escribirse en minúscula: pyme.

Pretendiendo ser una especie de guía con el fin de contribuir para el desarrollo de habilidades, técnicas y ser capaz de detectar aquellas malas prácticas que suelen dañar o impedir que un emprendimiento alcance la madurez necesaria para su permanencia, ya que hipotéticamente algunas pyme no analizan dichos determinantes.

Cabe señalar que el emprendimiento es el camino individual de crear y hacer crecer una empresa; partiendo de este concepto se va a aplicar el emprendimiento como una actividad que también debe aplicarse desde el interior de una empresa ya concebida, y generar el emprendimiento para darle futuro, éxito y sostenibilidad comercial.

El emprendimiento es también conocido como la innovación por un producto o servicio nuevo con el fin de satisfacer necesidades humanas y de igual forma competir en el mercado para ser mejores cada día. Cuando se habla de emprendimiento, el fracaso es un concepto demostrado. Sin embargo, el fracaso debería ser tratado como algo normal, como una parte del aprendizaje del emprendedor.

Sin duda, es mucho mejor si no se fracasa, no es obligatorio pasar por ese trance, aunque a veces podría ser aconsejable que se produzca un fracaso. No obstante, el fracaso no debería ser tratado como una tragedia, sino que debería aceptarse como

una posibilidad que puede darse, y que con ese posible fracaso se pueden extraer conclusiones positivas.

---

*“He fallado más de 9000 tiros en mi carrera, he perdido casi 300 juegos, 26 veces han confiado en mí para tomar el tiro que ganaba el juego y lo he fallado.*

*He fracasado una y otra vez en mi vida y eso es por lo que tengo éxito”.*

*Michael Jordán*

---

(Papson, 1998)

El fracaso, fallo o error existe, la probabilidad de que se produzca es alta, pero no hay que dramatizar, es parte del proceso de desarrollo de un proyecto. Lo que hay que hacer es extraer conclusiones de lo sucedido, modificar lo que sea necesario y seguir adelante.

El contenido de esta investigación se divide en seis capítulos, en el primer capítulo se refiere a la base de la investigación, sus antecedentes, planteamiento del problema, pregunta de investigación, objetivos de la investigación, las variables dependientes e independientes, así como posibles hipótesis tanto conceptual y operacional de la investigación, y por supuesto criterios de Justificación de esta, lo cual nos permitirá tener una amplia visión del tema a tratar.

El segundo capítulo se refiere a la fundamentación teórica que consistirá en explicar el fenómeno, predecirlo y sistematizar el conocimiento de dicho planteamiento, analizando factores que influyen en los emprendimientos como lo es el proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI, creación de un plan de negocio, los principios de la microeconomía, el marketing como parte del emprendimiento, el impacto de la

tecnología en las pyme mexicana, los Modelos de Ecuaciones Estructurales y por último comentarios sobre el concepto de sobrevivencia para esta investigación.

El tercer capítulo se dará a conocer la fundamentación referencial, como son los errores administrativos más comunes del emprendedor, las 5 causas de fracaso en las empresas de México, el perfil emprendedor tras el fracaso, resultados del INEGI sobre la demografía de los negocios, la influencia de la Cámara de Comercio Internacional en México, la llegada de la epidemia de la Covid-19 en el sector empresarial, la importancia de la ISO-56000 Sistema de gestión de la innovación y por último se hace referencia de una situación concreta de la economía internacional, basada en los indicadores referenciales de emprendimiento del Foro Económico Mundial específicamente en la Agricultura, alimentos y bebidas como sector primario, cambios demográficos y agricultura como sector secundario y sistemas alimentarios globales como sector de servicio.

En el capítulo cuarto se define la metodología o diseño de la investigación, la cual se definirá que tipo de investigación, el enfoque y su universo, lo que nos permitirá comprender los criterios para proponer y evaluar el problema de investigación. también se encuentran los resultados de las 30 encuestas que se realizaron al azar a las pyme del sector industrial, comercial y servicio en la zona Benito Juárez sobre los indicadores y las variables de emprendimiento con el fin de conocer los determinantes de sobrevivencia de las pyme.

En el quinto Capítulo se desarrolla la propuesta de implementar un sistema de innovación como determinante de la sobrevivencia de las pyme en la Cd. de México.

Y finalmente en el sexto capítulo se plantean comentarios de esta investigación, pretendiendo dotar al emprendedor a lo largo de esta investigación de los conocimientos, las habilidades administrativas, las técnicas aplicables, las herramientas y las metodologías necesarias para poder hacer realidad ideas de negocios y materializarlas en proyectos factibles.



## Capítulo I- DISEÑO DE PROTOCOLO DE INVESTIGACIÓN

### I.1 Nombre de la investigación

DETERMINANTES DE SOBREVIVENCIA DE EMPRENDIMIENTOS DE LAS  
PYME EN LA CD. DE MÉXICO.

### I.2 Antecedentes

En México cerca del 75% de los emprendimientos fracasan; derivado, de acuerdo a López (López, 2016)...a finanzas débiles, falta de objetivos y planeación deficiente; por otro lado, en un artículo del periódico El Financiero (2014) menciona que otro factor es la escases de habilidades; al comparar a México con otros países latinos en temas de emprendimiento se encuentra que mientras en Colombia subsisten hasta un 41% de sus emprendimientos al segundo año de vida; en nuestro país sólo un 25% alcanza dos años de existencia. <sup>1</sup>

En México los emprendedores no son capaces de establecer las estrategias adecuadas para cautivar al mercado y con ello asegurar la venta de sus productos; si no hay ingresos es obvio que el fin ineludible es la quiebra.

Identificar las principales barreras y retos que tiene el emprendedor mexicano hoy en día es de suma importancia para que tanto el emprendedor, las instituciones y gobierno canalicen esfuerzos de manera conjunta para que el mayor número de emprendimientos consiga el éxito y con ello se impacte de manera positiva en la economía del país. El Financiero (2014) menciona que unas de las tendencias y retos del emprendedor mexicano son la perspectiva internacional y generación de empleos; así mismo Reyes-Heroles (2008) las principales barreras son los monopolios y el difícil acceso al financiamiento. (F. Pérez, 2017)

---

<sup>1</sup> V. Medrano, R. Sandoval y M. Tavera, Ipacheco\_1@yahoo.com

Por otro lado, según (Lascuráin, 2015) los principales retos que tienen cada uno de los involucrados en el ejercicio del emprendimiento para las pyme son:

- ✚ Los Emprendedores. Desarrollarse como emprendedores con potencial y crear las condiciones para que escalen sus proyectos globales.
  
- ✚ Los Fondos. Que los inversionistas de capital de riesgo se compongan de al menos 50% que tengan experiencia o conocimiento acerca de la industria o giro sobre el que se fundamenta el emprendimiento en el cual desean invertir; así como también que los fondos públicos sean un medio no un fin; y crear esquemas financieros sustentables que generen retornos atractivos para sus inversionistas.
  
- ✚ El Gobierno. Revisar la normatividad y los protocolos de asignación de los recursos públicos para acotar el apoyo requerido para crear y detonar proyectos sustentables, y que estos sean confiables.
  
- ✚ Las Universidades. Lograr que las universidades sean instrumentos amplificadores para los emprendedores en etapas tempranas, para que puedan apoyarlos e impulsarlos sin importar si son o no alumnos de estas.

### I.3 Planteamiento del problema

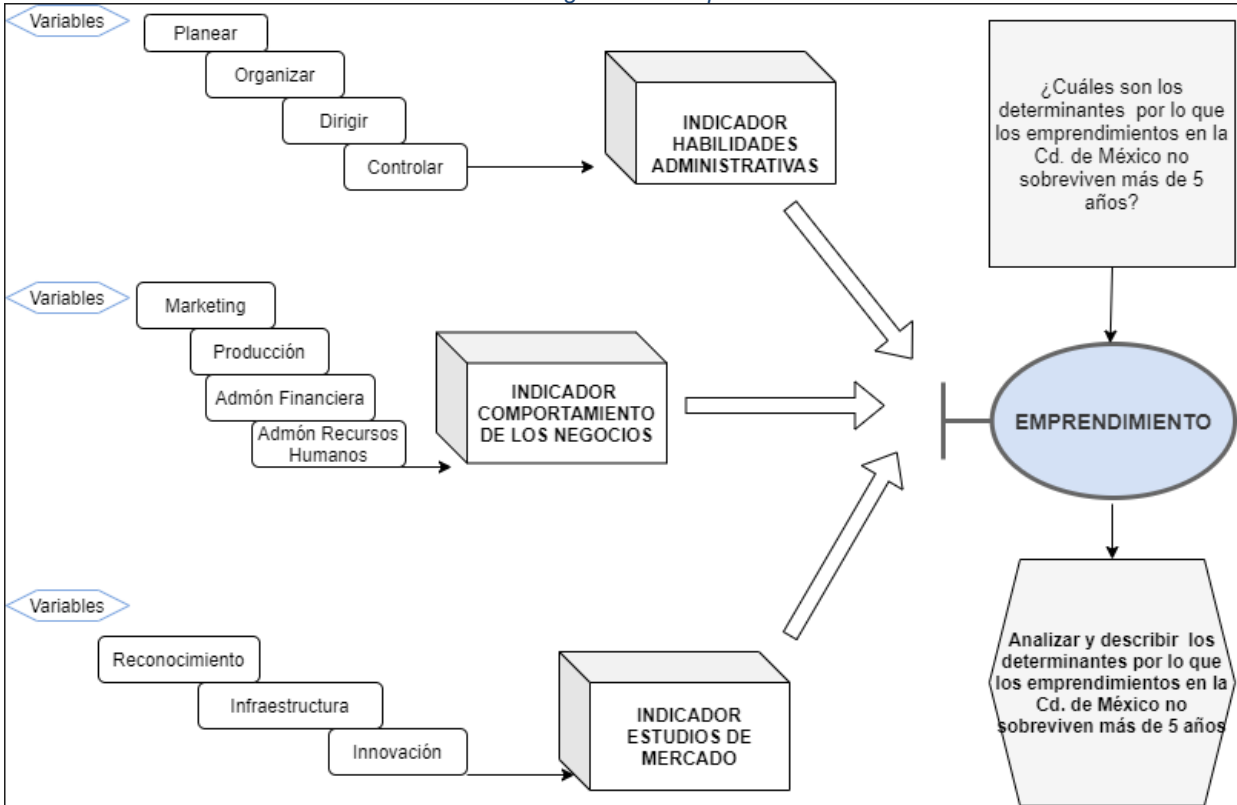
De acuerdo con la problemática que enfrenta el emprendimiento de las pyme, se presenta a continuación la matriz de congruencia y coherencia.

*Ilustración 1 Matriz de Congruencia y Coherencia*

<b>MATRIZ DE CONGRUENCIA Y COHERENCIA</b>		
<b>PREGUNTA</b>	<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>HIPÓTESIS</b>
<b>¿Cuáles son los determinantes por lo que los emprendimientos de las pyme en la Ciudad de México no sobreviven más de 5 años?</b>	<b>Analizar y describir los determinantes por lo que los emprendimientos de las pyme no sobreviven más de 5 años en la Cd. de México.</b>	<b>En la Cd. de México algunos de los emprendimientos de las pyme no sobreviven más de 5 años porque no analizan los determinantes de sobrevivencia que les permitan la permanencia en el mercado.</b>

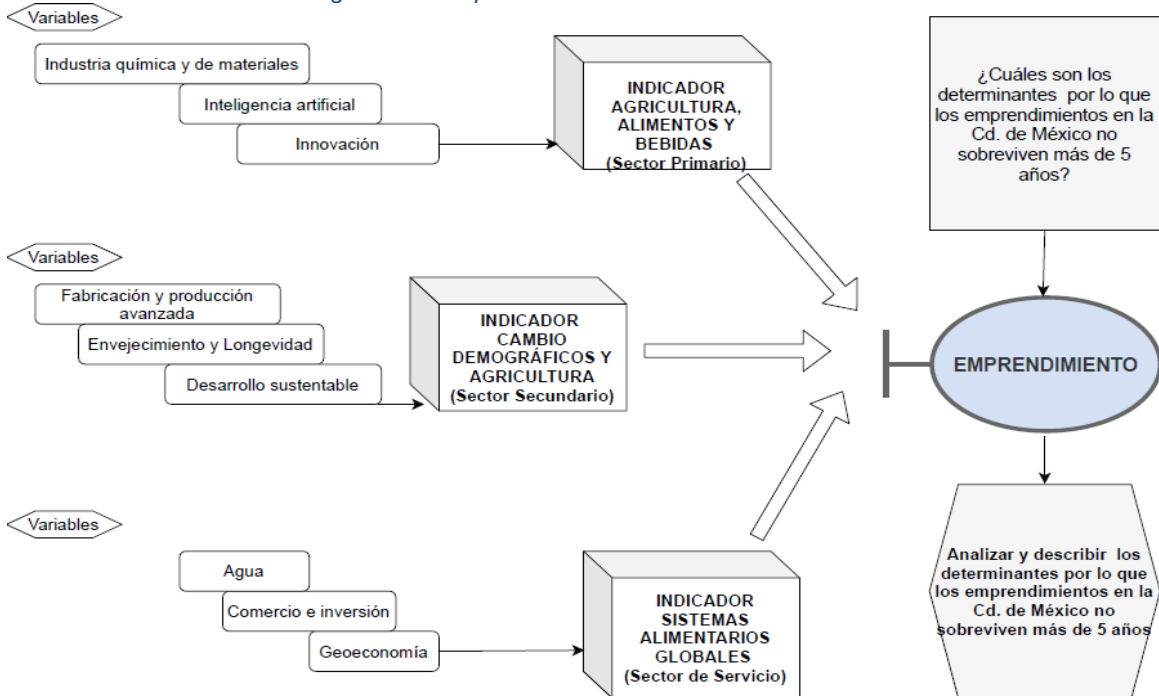
Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 2 Diagrama de Emprendimiento



Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 3 Diagrama de Emprendimiento referencial del Foro Económico Mundial



## **1.4 Pregunta de investigación**

¿Cuáles son los determinantes por lo que los emprendimientos de las pyme en la Ciudad de México no sobreviven más de 5 años?

## **I.5 Objetivo de la Investigación.**

Analizar y describir los determinantes por lo que los emprendimientos de las pyme en la Cd. de México no sobreviven más de 5 años.

## **I.6 Variables**

*Variable dependiente:*

El diseño de esta investigación busca, a partir de la variable dependiente, “sobrevivencia de los emprendimientos”, .....está basado en la variable dependiente de los *emprendimientos* de las pyme en la Cd. de México, para lo cual se llevará a cabo una encuesta a 30 pyme en los sectores productivos en la Ciudad de México, lo cual permitirá diagnosticar y analizar objetivamente el emprendimiento, dicha encuesta se localiza en el capítulo IV sección IV.3 Diseño de la Investigación /Técnicas e instrumentos de obtención y captura de datos. (CUADRO 1)

Es importante conocer la percepción sobre emprendimiento empresarial y conocer el deseo de conformar a futuro su propia pequeña y mediana empresa, pero al mismo tiempo conocer sus limitantes, de ahí el querer reforzar variables independientes como son las Controlar, Dirigir, Organizar, Planear, el marketing, la producción, la Administración Financiera, la Administración de Recursos Humanos, el reconocimiento

a los estudios de mercado, la infraestructura de la organización y la constante Innovación.

*Variables Independientes:*

De forma muy generalizada mencionaré las variables independientes que pueden ser los determinantes o razones por lo que los emprendimientos no permanecen en el mercado, ya que más adelante profundizaré de forma más científica en cada una de ellas.

La mayoría de los administradores exitosos ha obtenido sus habilidades Administrativas (a) Planear, b) Organizar, c) Dirigir y d) Controlar) de dos fuentes: educación y experiencia. (Zulia, 2018)

La educación como una fuente de habilidades administrativas, se nota una gran demanda por estudiar administración a nivel de universidades. Además, las organizaciones gastan cada vez más dinero en programas de adiestramiento administrativo.

Aun así, muchos de los ejecutivos exitosos no tienen estudios universitarios; sin embargo, la tendencia muestra que para ocupar altos cargos en organizaciones es necesario tener un adiestramiento formal en administración.

La ventaja de la educación como fuente de habilidades administrativas es que el alumno puede seguir un programa estructurado de estudio y familiarizarse con las escuelas de pensamiento y la investigación en ciencias administrativas. La desventaja puede ser su generalización, siendo difícil obtener conocimientos específicos.

La experiencia: las habilidades administrativas deben aprenderse a través de la experiencia y no solo de la educación. Enfrentándose a las presiones del día a día, un

administrador está sujeto a una serie de metas administrativas las cuales debe abordar, desarrollando así aptitudes que ningún libro puede enseñar.

También las habilidades naturales, el empuje y motivación de la persona, desempeñan un rol para adquirir experiencia y desarrollar habilidades administrativas.

La mayoría de los administradores exitosos aprenden sus habilidades a través de una combinación de educación y experiencia.

Las variables independientes del comportamiento de los Negocios en México se basen en las áreas funcionales como lo son: e) El Marketing, f) la Producción, g) la Administración Financiera y h) la Administración de Recursos Humanos, se refieren a la conducta de las instituciones que adquieren bienes y servicios para su uso de fabricación, que venden o entregan a otros.

Los estudios de marketing son fundamentales para el lanzamiento comercial de un producto, así como la fabricación o elaboración de un producto mediante el trabajo.

El objetivo de la gestión financiera es la maximización del beneficio para los accionistas. Para cumplir con esta meta, la empresa requiere un plan de acción financiero a largo plazo. De ahí la importancia de implementar una estrategia de gestión financiera adecuada con el fin de cumplir dicho objetivo.

La Administración de recursos humanos es indispensable para el aprovechamiento del personal, encargada de encontrar, seleccionar, reclutar y capacitar a las personas que solicitan un empleo.

Y por último la importancia de un *estudio de mercado* derivando sus variables como el i) reconocimiento, j) la infraestructura y k) la Innovación, que viene siendo una investigación para anticipar la respuesta de los clientes potenciales y la competencia

ante un producto o servicio concreto, bien de su lanzamiento o bien de su reposicionamiento en el mercado.

## I.7 Matriz de Operatividad

Tabla 1 Matriz de Operatividad de variables

Indicador	Descriptores	Variable	Unidad de medida	Índice
Emprendimiento	Se refiere a una nueva empresa o proyecto que inicia una persona o grupo de personas (Ma. Estela Raffino. "Emprendimiento") 13-nov. 2020	Enfrentar el desafío de un nuevo emprendimiento o negocio. Con actitud positiva y una gran determinación para enfrentar retos y dificultades.	Organizaciones puestas en marcha como S.A.S.	Número de organizaciones comerciales vigentes S.A.S en 5 años en la CDMX/Número de organizaciones...creadas en 5 años
Habilidades Administrativas	Numerosos modelos y procedimientos que le indican cómo debe actuar para obtener buenos resultados en su gestión empresarial	<p>A) <i>Planear</i>. Direcccionar a la organización hacia lo que será su futuro.</p> <p>B) <i>Organizar</i>. Comprende la división del trabajo por responsabilidades y áreas funcionales.</p> <p>C) <i>Dirigir</i>. Conducción de las personas que laboran en la organización para el logro de los objetivos previstos en la planeación.</p> <p>D) <i>Controlar</i>. Proceso de evaluar y retroalimentar el desempeño de las personas y organizaciones para el logro de sus objetivos.</p>	Estrategias que definen Objetivos, Metas alcance e Incentivos	Índice Global de Emprendimientos en México. En México el 90% de los encuestados está interesado en iniciar un negocio propio. (Gaby García May 2021. Revista NEO)



Indicador	Descriptores	Variable	Unidad de medida	Índice
Comportamiento de Negocio	<p>Ocupación, el trabajo o el quehacer que se realiza con fines lucrativos.</p> <p>Es una operación de cierta complejidad, relacionada con los procesos de producción, distribución y venta de servicios y bienes, con el objetivo de satisfacer las diferentes necesidades de los compradores y beneficiando, a su vez, a los vendedores. (Julián Pérez Porto y Ana Gardey. 2009)</p>	<p>E) <i>Marketing</i>. Administra la identificación y la satisfacción de necesidades de los clientes de la organización.</p>	<p>Ventas, Costos, Utilidades, Personal Capacitado.</p>	<p>Índice bursátil es un indicador de la bolsa de valores que actúa como referencia para dar una imagen del comportamiento del mercado</p>
		<p>F) <i>Producción</i>. Administra la producción de bienes o servicios.</p>		
		<p>G) <i>Admón. Financiera</i>. Administra la consecución y el uso de los recursos financieros para las organizaciones.</p>		
Estudios de mercado	<p>Investigación para conocer la respuesta de los clientes y de la competencia antes del lanzamiento de un producto o servicio. Este estudio puede predecir si efectivamente el producto o servicio es lo que los consumidores o usuarios esperan o si por el contrario será un fracaso total. (Ericson Da Silva)</p>	<p>H) <i>Admón. Recursos Humanos</i>. Administra el potencial humano en las organizaciones.</p>	<p>Estudios, encuestas, Análisis, Recursos, Competitividad, Ideas y desarrollo.</p>	<p>Índice Global de Innovación 2021, México en el lugar 55 (Portada, Red Forbes, Javier López Casarín, sept. 30,2021)</p>
		<p>I) <i>Reconocimiento</i>. El reconocimiento de los problemas de marketing nos demuestra que es una de las tareas más difíciles con que se encuentran los directivos, ya que no siempre se puede captar toda la información. Solo conociendo previamente cuáles son los problemas, puede empezarse a pensar en la forma de estudiarlos y, las consecuencias, en solucionarlos. El reconocimiento, formulación y concreción de los problemas es la misión de los estudios preliminares realizados. Una vez efectuados dichos</p>		

Indicador	Descriptores	Variable	Unidad de medida	Índice
		<p>análisis, se está en condiciones de decidir el alcance del estudio y definir los objetivos o metas del trabajo a realizar.</p>		
		<p>J) <i>Infraestructura</i>. Tiene un rol importante en la promoción de los nuevos negocios, dado que esta es la plataforma en la que se mueven los emprendedores, a través de ella, se conectan no solo con el mercado local sino con el mundo. Comprende los recursos que necesita una organización para su operación.</p>		
		<p>K) <i>Innovación</i>. El emprendedor innova de acuerdo con la introducción de ideas y mejora de productos o servicios, y la incorporación de nuevas tecnologías, dado el desarrollo del internet y los procesos productivos.</p>		

Fuente: Elaboración Propia

## I.8 Hipótesis

En la Cd. de México algunos de los emprendimientos de las pyme no sobreviven más de 5 años, porque desconocen los determinantes de sobrevivencia que les permiten su permanencia en el mercado.

## **I.9 Justificación.**

El emprendimiento es hoy en día uno de los caminos que nos permiten crecer económicamente, para ser independientes, y para tener una vida acorde a nuestras expectativas.

Fomentar el emprendimiento desde una temprana edad es importante para promover su autonomía y superación ante la vida, es desarrollar una cultura del emprendimiento.

Sin embargo, implica una serie de factores a vencer e irse acoplando a diversos cambios en el mundo, ya que la única constante es el cambio. Por lo que un emprendimiento no solo es iniciar un nuevo negocio sino innovar nuevas estrategias para poder seguir estando presentes en el mercado de negocios.

Ante estos cambios surgen nuevas necesidades, oportunidades y retos. Por lo que actualmente no es suficiente contar con los recursos y ganas de emprender sino se debe de contar con un conocimiento más amplio de los factores externos e internos que influyen en la consolidación de un proyecto.

El conocer por qué una nueva empresa se hunde antes de tiempo, nos permitirá tener una visión más objetiva del mercado.

En este estudio se pretende analizar los factores que influyen de manera positiva y negativa en los emprendimientos, resaltando los conocimientos básicos necesarios que permitirán tener bases sólidas en un proyecto y por consecuencia la permanencia en el mercado.

Siendo así una especie de guía con el objeto de contribuir para el desarrollo de habilidades, técnicas y ser capaz de detectar aquellas malas prácticas que suelen

dañar o impedir que un emprendimiento alcance la madurez necesaria para su permanecía.

Aunque cuando se es emprendedor se tiene que ser consciente del riesgo del fracaso, existen factores que se pueden evadir a tiempo o simplemente prevenir.

Pero lo que muchas personas no comprenden es que existen varios riesgos cuando se quiere caminar el trayecto para ser emprendedor. Claro que están los dos extremos: aquellos que prefieren no hacerlo para evitar pérdidas de dinero y tiempo y aquellos que se lanzan “a la nada” sin tener, al menos, unas bases fundamentadas sobre un plan de negocio que les ayude a tener una perspectiva a futuro.

### I.10 Matriz evaluativa de sobrevivencia de las pyme

A continuación, se presenta una matriz evaluativa de sobrevivencia de las pyme a manera de reflexión-hipotética. Se muestran algunas referencias teóricas que plantean elementos de sobrevivencia de las pyme.

*Tabla 2 Matriz Evaluativa de la Sobrevivencia de las pyme.*

		<b>Realidad</b>	<b>Aportación Teórica</b>	<b>Fundamentación con el autor</b>	<b>Opinión</b>
<b>V A R I A</b>	<b>Proceso Administrativo (Planeación, organización, dirección y control)</b>	Existe actualmente: Una inefectiva administración aunada a la falta de capacitación de los empresarios, los flujos de efectivo no son suficientes. Existe un deficiente manejo de los inventarios. La contabilidad no está actualizada al día. Ausencia de controles internos. No hay una adecuada determinación de costos, no se hacen presupuestos, falta de análisis financiero, se desconoce qué y cuánto se vendió...etc.	El proceso administrativo significa (planeación, organización, dirección y control), se realiza para el conjunto de la organización y para todas las áreas funcionales donde se debe organizar, dirigir y coordinar en cada una de estas áreas de producción y operaciones, contables y financiera, de marketing, desarrollo humano, etcétera.	Es necesario concebir el proceso administrativo como un sistema integral, complejo, interactivo, flexible y dinámico, inherente al conjunto de la organización como institución, e igualmente, a todos y cada una de las áreas funcionales básicas en que se estructuran las organizaciones para el desarrollo de sus actividades. (Bernal & Sierra, 2017).	El verdadero valor del proceso administrativo se encuentra implementando de forma eficaz y eficiente las funciones que facilitan a la empresa alcanzar sus objetivos y emplear todos los recursos disponibles de una manera óptima.

		<b>Realidad</b>	<b>Aportación Teórica</b>	<b>Fundamentación con el autor</b>	<b>Opinión</b>
<b>B L E S</b>	<b>El plan de Negocio “Emprendimiento”</b>	El problema común que se observa en las pyme y emprendimientos es que normalmente falta un plan de negocio, los objetivos a largo plazo no están definidos, si hay objetivos de corto plazo no se han comunicado a los empleados, falta un análisis de riesgos potenciales y prevención de estos, y aparecen las crisis del crecimiento por no prever no sólo es malo no vender, sino también vender mucho.	Los planes de negocios son esenciales, ya que ayudan a pensar en todas las partes del negocio.  Ayuda a definir y enfocar su objetivo haciendo uso de información y análisis adecuado.  Puede ser usado como herramienta de venta para enfrentar importantes relaciones, incluidas aquellas con sus prestamistas, inversionistas y bancos.  Porque ayuda a definir ciertos aspectos operativos; a diferencia de tener el plan en la mente, al obligarse a escribir un documento formal y estructurado, los patrocinantes del mismo se verán en la obligación de explorar todos los aspectos del negocio, incluyendo sus riesgos, sus posibles competidores, viabilidad, etc.	Conocer las ventajas que se tiene el realizar un plan de negocios para emprender un negocio, con el objetivo de que este crezca día con día vaya incorporándose al mercado que se dirige para así satisfacer a sus clientes y atraer inversionistas. (Ávila, 2017).	El plan de negocio se realiza de forma escrita, los objetivos de una empresa, su estructura, qué estrategias va a seguir para lograr sus objetivos, así como las inversiones que sean necesarias para iniciar el proyecto y de qué forma se solucionarán los problemas futuros de la empresa.
	<b>Microeconomía</b>	Se estima que cerraron sus puertas definitivamente 1 010 857 establecimientos, que representan 20.8%, y nacieron 619 443 establecimientos, que representan 12.8% de la población de negocios del país. (INEGI, 2021). Al comparar la cifra total de unidades económicas que estima el EDN (Estudio sobre la Demografía de los Negocios) en septiembre de 2020 con las captadas por los Censos Económicos en mayor de 2019, se tiene una disminución de 8.1%.	Cuando alguien inicia una empresa, debe comprometer recursos. Para operar una firma de manufactura, se necesita una planta y algo de equipo. Para abrir un restaurante, hay que comprar parrillas, hornos, mesas, sillas, etcétera. En otras palabras, se debe invertir en capital. La inversión requiere recursos que quedan comprometidos en la empresa tanto tiempo como dure su operación. Incluso las compañías que han existido por mucho tiempo deben seguir invirtiendo. La planta y el equipo se desgastan y deben remplazarse. Las empresas que deciden expandirse deben inyectar nuevo capital a la organización.	Fundamentos de las decisiones: 1. Precio de mercado de los productos. 2. Tecnología disponible y 3. Precios de los insumos. Las decisiones fundamentales de una empresa se toman con el objetivo de maximizar las utilidades. Como las utilidades son iguales a los ingresos totales menos los costos totales cada empresa necesita saber cuánto le cuesta elaborar su producto y en cuánto se puede vender (Case, 2012).  Utilidad = ingreso total – costo total.	La Microeconomía es una herramienta que permite estudiar unidades económicas individuales y su comportamiento en el mercado. También estudia agregados (PIB, desempleo, inflación o crecimiento económico).
<b>V A R I A B L E S</b>					

Fuente: Elaboración Propia

## Capítulo II. FUNDAMENTACIÓN TEORICA

### II.1 Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI

De acuerdo con el autor.... El proceso administrativo que tiene su origen en la teoría de administración general de Henry Fayol y más tarde se consolida con el enfoque neoclásico comprende el conocimiento, las herramientas y las técnicas del quehacer administrativo, y hace referencia a los: (Bernal & Sierra, 2017).

- *Planeación*: relacionada con el direccionamiento de las organizaciones hacia lo que será su futuro.
- *Organización*: comprende la división del trabajo por responsabilidades y áreas funcionales.
- *Dirección*: se refiere a la conducción de las personas que laboran en las organizaciones para el logro de los objetivos previstos en la planeación.
- *Control*: se refiere al proceso de evaluar y retroalimentar el desempeño de las personas y organizaciones para el logro de sus objetivos.

*Planeación*: proceso mediante el cual se definen los objetivos, se fijan las estrategias para alcanzarlos y se formulan programas para integrar y coordinar las actividades para desarrollar por parte de la compañía.

*Organización*: proceso que consiste en determinar las tareas que se requieren realizar para lograr lo planeado, diseñar puestos y especificar tareas, crear la estructura de la organización (quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones), establecer procedimientos y asignar recursos.

*Dirección*: proceso que tiene relación con la motivación y el liderazgo de las personas y los equipos de trabajo en la compañía, la estrategia de comunicación, la resolución de conflictos, el manejo del cambio, etc., con el propósito de conducir a las personas al logro de los objetivos propuestos en la planeación.

Control: proceso que consiste en evaluar y retroalimentar, es decir, proveer la organización de información que le indique como es su desempeño y cuál es la dinámica del entorno en el que actúa, con el propósito de lograr sus objetivos de manera óptima. Aunque cada proceso tiene sus funciones específicas y en la teoría se estudian de forma secuencial —planeación, organización, dirección y control—, existe una directa interdependencia entre los mismos, lo que hace que se afecten entre sí y al conjunto de la organización, la cual, a su vez, es afectada por su entorno externo (económico, político y legal, sociocultural, tecnológico, biofísico; las tendencias mundiales y las acciones de su entorno sectorial o industrial ) y afecta a dichos procesos.

En este sentido, es preciso resaltar la necesidad de concebir el proceso administrativo como un sistema integral, complejo, interactivo, flexible y dinámico, inherente al conjunto de la organización como institución, e igualmente, a todos y cada una de las áreas funcionales básicas en que se estructuran las organizaciones para el desarrollo de sus actividades, por ejemplo:

- Administración general.
- Producción y operaciones.
- Contable y financiera.
- Marketing.
- Desarrollo humano.

Esto significa que el proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control), a la vez que se realiza para el conjunto de la organización, también se debe plantear de forma alineada para todas y cada una de las mencionadas áreas funcionales donde, por despliegue, es necesario planear, organizar, dirigir y coordinar en cada una de estas áreas de producción y operaciones, contable y financiera, de marketing, desarrollo humano, etcétera.

### *Áreas funcionales de las organizaciones.*

Las áreas funcionales básicas o de división del trabajo en las organizaciones comprenden el conocimiento, las técnicas y las herramientas de los diferentes campos de agrupación de las funciones administrativas, de estudio y desempeño de la actividad administrativa:

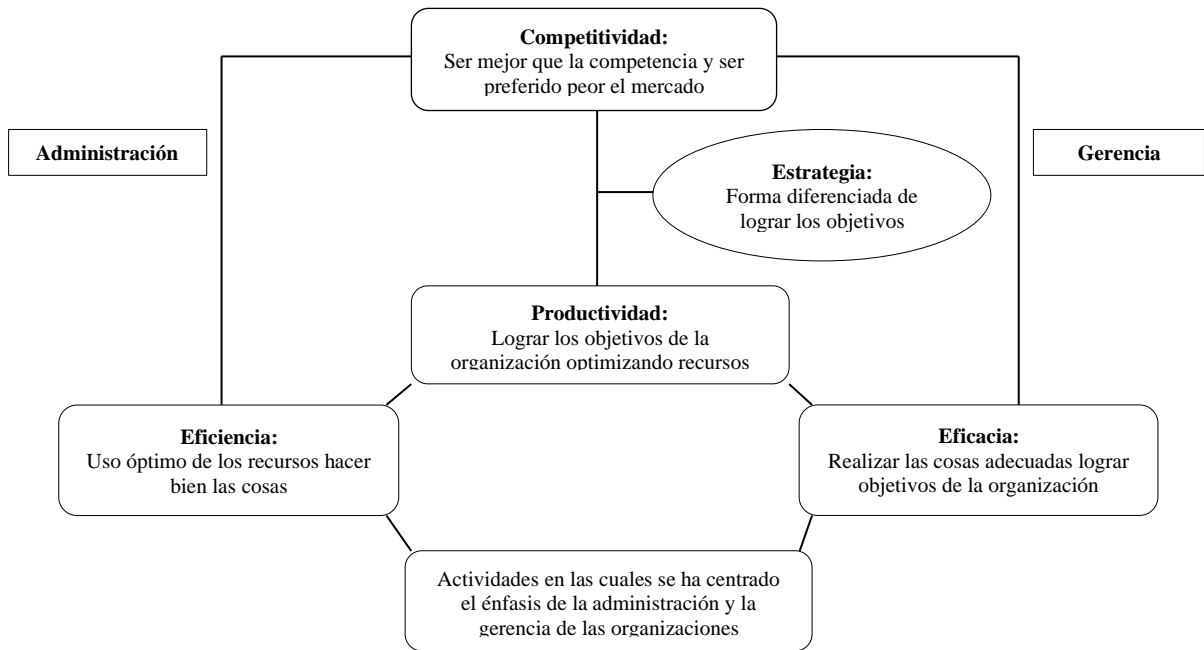
- Administración o gerencia general: se refiere a la función gerencial o unidad de dirección de las organizaciones.
- Administración de operaciones: administra la producción de bienes o servicios.
- Administración financiera: administra la consecución y el uso de los recursos financieros para las organizaciones.
- Administración del desarrollo: administra el potencial humano en las organizaciones.
- Administración comercial o marketing: administra la identificación y la satisfacción de necesidades de los clientes de la organización.

Eficiencia, eficacia y productividad en la administración y la gerencia de las organizaciones.

Es importante aclarar que la administración y la gerencia no siempre han tenido el mismo objetivo. Por ello, en diferentes momentos y por diferentes razones la administración y su gerencia han sido orientadas hacia logros diferentes, como eficiencia, eficacia, productividad y competitividad. Estos logros se ilustran en la siguiente figura.



Ilustración 4 Eficiencia, Eficacia y Productividad en la Administración.



Fuente: Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI

Inicialmente el objetivo central de la administración y la gerencia fue facilitar que las organizaciones logaran ser eficientes, entendida la eficiencia como la capacidad de las personas y de las organizaciones de obtener los máximos resultados con la mínima cantidad de insumos; es decir, que la eficiencia se refiere al uso óptimo de los recursos. En otras palabras, la eficiencia tiene que ver con el uso de los recursos a fin de producir de la mejor forma los bienes o los servicios en las organizaciones. En síntesis, se refiere a hacer las cosas bien. Frente a la limitación y escasez de recursos, la administración y la gerencia pusieron un nuevo énfasis y su objetivo se orientó a lograr eficacia, entendida esta como la capacidad de las personas para lograr las metas de y en las organizaciones.

Ser eficaz consiste, entonces, en llevar a cabo las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos (Bernal C. , 2007).

La eficacia implica realizar las cosas correctas y, por consiguiente, consiste en que las personas realicen las actividades que conducen las organizaciones a lograr sus metas y por ende sus resultados. En síntesis, la eficacia fue el resultado de lo que hoy se conoce como administración y o gerencia por resultados o por objetivos.

Como consecuencia del aumento de la competencia entre las organizaciones, estas se vieron condicionadas a buscar nuevas formas de permanecer en el mercado y la administración y la gerencia se orientaron, entonces, a generar eficiencia y eficacia de forma simultánea; es decir, productividad que es la capacidad de las personas y de las organizaciones de lograr las metas mediante la producción de la mayor cantidad de bienes y servicios, con la menor cantidad de insumos. Recientemente, junto con el proceso de globalización y los intensos cambios experimentados por el nuevo orden mundial durante las últimas décadas, la competitividad se ha convertido en factor determinante en la vida de las personas, las organizaciones y las naciones en general. Son abundantes los debates teóricos y los intentos prácticos por captar las ventajas y desventajas de este fenómeno que hoy influye sobre todos los aspectos de la vida humana, la cultura organizacional y nacional.

El emprendimiento y administración de las organizaciones.

Es indudable que como respuesta de la sociedad a los retos del actual orden mundial caracterizado por la cada vez mayor globalización, competitividad, incertidumbre, desigualdad y cambio en los diferentes aspectos del conjunto de la sociedad, durante los últimos años, el emprendimiento ha sido reconocido como uno de los factores capaces de coadyuvar a las personas, a las organizaciones y a las propias naciones a generar iniciativas mediante la identificación de oportunidades para mantener o mejorar la calidad de vida. En esta sociedad de retos y contradicciones, se requiere de una cultura en la que las personas, las organizaciones y las naciones se caractericen por su actitud y aptitud emprendedoras. Así (Larroulet & Ramírez,, 2007), plantean que una cultura donde se incentiven a las personas, los grupos, las organizaciones y a la propia sociedad a emprender de forma sostenible se traducirá en desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida de forma sostenible para las personas, las organizaciones, los grupos sociales y la sociedad en su conjunto. A este respecto, en muchos de los países

emergentes el emprendimiento se ha convertido en una política de gobierno para enfrentar las crisis de cambio e incertidumbre, especialmente las crisis económicas y de desempleo. En estos países la sociedad en sus diferentes ámbitos (económico, político, sociocultural, tecnológico, medioambiental, etc.) se ha convertido en demandante de acciones de emprendimiento. Por ello, en los últimos años, las instituciones de educación básica, media y superior tienen la función de promover la conciencia emprendedora, y las empresas fomentar internamente el intra-emprendimiento y la innovación (Yusuf, 2005). En este sentido, debe señalarse, como bien lo aclara (Dether, 2002), que, aunque a menudo, cuando se habla de emprendimiento, suele pensarse en iniciativas de carácter eminentemente empresarial relacionadas exclusivamente con la creación de nuevos negocios, pero las acciones emprendedoras son de diferente índole y no solo de naturaleza económica.

Tanto el proceso administrativo como las áreas administrativas están muy relacionadas con los emprendimientos, debido a que permiten visualizar de forma clara los procesos, presupuestos e inversiones que se llevarán a cabo. Registra las operaciones, las inversiones y los gastos, evita la pérdida de información y mantiene un buen control en sus actividades emprendedoras.

## **II.2 El Plan de Negocios como elemento de creación, consolidación y desarrollo de proyectos de emprendimiento**

Conocer las ventajas que se tiene el realiza un plan de negocios para emprender un negocio, con el objetivo de que este crezca día con día vaya incorporándose al mercado que se dirige para así satisfacer a sus clientes y atraer inversionistas.

En concordancia con el autor (Ávila, 2017)...El plan de negocios, o también plan económico y financiero, es, un instrumento sobre el que se apoya un proceso de planificación sistemático y eficaz.

El plan de negocios debe entenderse como un estudio que, de una parte, incluye un análisis de mercado, del sector y de la competencia, y de otra, el plan desarrollado por la empresa para incursionar en el mercado con un producto/servicio, una estrategia, y un tipo de organización, proyectando esta visión de conjunto a corto plazo, a través de la cuantificación de las cifras que permitan determinar el nivel de atractivo económico del negocio, y la factibilidad financiera de la iniciativa; y a largo plazo, mediante la definición de una visión empresarial clara y coherente.

El plan de negocios se ha transformado en un instrumento de uso prioritario entre los agentes económicos que participan en cualquiera de las etapas de la asignación de recursos para implementar iniciativas de inversión.

Un plan de negocios busca recopilar, crear y analizar en forma sistemática un conjunto de antecedentes económicos que permiten juzgar cualitativa y cuantitativamente las ventajas y desventajas de asignar recursos a una determinada iniciativa.

La mayoría de la gente no dedica el tiempo necesario a la preparación de un plan de negocios y, a veces, hay profesionales que ni siquiera lo realizan, ya que consideran que elaborar este tipo de documentos supone además de una tarea complicada e innecesaria, mucho trabajo. Los planes de negocios son esenciales, ya que ayudan a pensar en todas las partes del negocio.

De esta manera, en lugar de hablar en abstracto de términos como clientes potenciales o segmentos de mercado, dichos documentos obligan a poner por escrito y por adelantado, aspectos que hagan replantear la idea original del negocio y en los que quizá no se había pensado.

Contar con un plan de negocios es de suma importancia para no perderse en el camino y para facilitarte las cosas en caso dado. Otra cosa muy importante al contar ya con tu plan de negocios es, revisarlo cada 6 meses y renovarlo si es necesario, ya que se dan casos en los que la empresa o negocio requiere de ajustes en su dirección estratégica.

Un plan de negocios en un emprendimiento es la carta de presentación de un proyecto, la cual...

- Ayuda a definir y enfocar su objetivo haciendo uso de información y análisis adecuado.
- Puede ser usado como herramienta de venta para enfrentar importantes relaciones, incluidas aquellas con sus prestamistas, inversionista y bancos.
- Porque ayuda a definir ciertos aspectos operativos; a diferencia de tener el plan en la mente, al obligarse a escribir un documento formal y estructurado, los patrocinantes del mismo se verán en la obligación de explorar todos los aspectos del negocio, incluyendo sus riesgos, sus posibles competidores, viabilidad, etc.

### **II.3 Principios de Microeconomía**

#### **Comportamiento de las empresas que maximizan las utilidades.**

Conforme el autor lo señala, las compañías compran insumos para elaborar y vender productos que van desde computadoras hasta conciertos de cuartetos de cuerdas. En otras palabras, demandan factores de producción en los mercados de insumos y ofrecen bienes y servicios en los mercados de productos (Case, 2012).

Todas las compañías, sin importar si son competitivas o no, demandan insumos, participan en la producción y elaboran productos. Todas ellas tienen un incentivo para maximizar las utilidades y, en consecuencia, para minimizar los costos.

Un aspecto central para nuestro análisis es la producción, el proceso mediante el cual los insumos se combinan, se transforman y se convierten en productos. Las empresas varían en cuanto a sus dimensiones y organización interna, pero todas ellas utilizan insumos y los transforman en bienes y servicios para los cuales existe alguna demanda. Por ejemplo, un contador independiente combina el trabajo, el papel, el teléfono y los servicios de correo electrónico, el tiempo, el aprendizaje y un sitio Web para brindar asistencia a contribuyentes confundidos. Una planta automotriz usa acero, mano de obra, plástico, electricidad, máquinas y muchos otros insumos para fabricar

automóviles. Si queremos entender los costos de una compañía, primero necesitamos entender la eficiencia con la que combina los insumos para elaborar bienes y servicios. Sin embargo, antes de iniciar nuestra exposición del proceso de producción necesitamos poner en claro algunos de los supuestos sobre los cuales se basa nuestro análisis

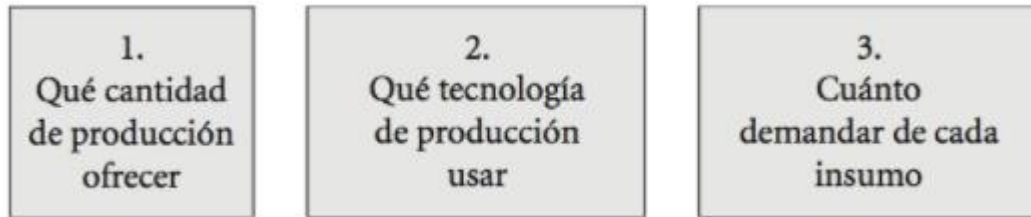
Es importante entender que la producción y las actividades productivas no están confinadas a las firmas privadas. Las familias también participan en la transformación de los factores de producción (trabajo, capital, energía, recursos naturales, etcétera) para convertirlos en bienes útiles. Cuando usted trabaja en su jardín, combina la tierra, el trabajo, los fertilizantes, las semillas y las herramientas (capital) para convertirlos en frutas, verduras y flores que podrá disfrutar. El gobierno también combina la tierra, el trabajo y el capital con la finalidad de producir servicios públicos para los cuales existe una demanda: defensa y seguridad de la nación, protección policiaca, servicio de los bomberos y educación, por nombrar solo algunos.

Las empresas privadas se distinguen de otros productores, como las familias y el gobierno, por su objetivo. Una empresa existe cuando una persona o un grupo de personas deciden producir un bien o servicio para satisfacer una demanda percibida. Las empresas están dispuestas a producir —es decir, a transformar los insumos en productos— porque pueden vender sus productos por un precio que rebasa el costo de elaborarlos.

Por lo que todas las compañías deben tomar varias decisiones básicas para lograr lo que se supone que es su objetivo fundamental: la obtención de utilidades máximas.

Como se observa en la figura, las tres decisiones que deben tomar todas las empresas incluyen:

1. Qué cantidad de producción ofrecer (la cantidad del producto)
2. Cómo elaborar ese producto (qué técnica/tecnología de producción usar)
3. Cuánto demandar de cada insumo



Fuente: Principios de microeconomía / Karl E. Case

Las decisiones 1 y 3 están vinculadas mediante la segunda. Una vez que una compañía ha decidido cuánto va a producir, la elección de un método de producción determina sus necesidades de insumos. Si una fábrica de suéteres decide producir 5,000 prendas este mes, sabe cuántos empleados de producción necesitará, cuánta electricidad consumirá, cuánto estambre debe comprar y cuántas máquinas de coser tendrá que utilizar.

De manera similar, si pensamos en una técnica de producción específica, cualquier conjunto de cantidades de insumos determina el monto de producción que se puede elaborar. Desde luego, el número de máquinas y de trabajadores que se emplean en una fábrica de suéteres determina la cantidad de prendas que se producirán.

El hecho de cambiar la tecnología de producción modificará la relación entre las cantidades de insumos y productos. Un huerto de manzanas que cuenta con un equipo costoso para levantar a los recolectores a la altura de las copas de los árboles recolectará más frutas con un menor número de trabajadores en un periodo determinado que un huerto en el cual los recolectores usan escaleras sencillas. También es posible obtener la misma cantidad de producción con dos tecnologías diferentes. Por ejemplo, una fábrica de textiles totalmente computarizada con unos cuantos trabajadores a cargo de la operación de las máquinas tal vez produzca el mismo número de suéteres que una fábrica que no cuenta con máquinas avanzadas, pero que emplea a muchos trabajadores. Una compañía que busca la maximización de las utilidades elegirá aquella tecnología que minimice sus costos para un nivel de producción determinado.

Utilidades y costos económicos.

Suponemos que las empresas realizan operaciones de negocios para obtener una utilidad y que el comportamiento de cada una de ellas está orientado por la meta de la maximización de las utilidades. ¿Qué es la utilidad? La *utilidad* es la diferencia entre el ingreso y el costo total:

$$\text{utilidad} = \text{ingreso total} - \text{costo total}$$

El ingreso total es la cantidad que se recibe a partir de la venta de un producto; es igual al número de unidades vendidas ( $q$ ) multiplicado por el precio que se cobra por unidad ( $P$ ). El *costo total* no es tan fácil de definir. Aquí, definimos el costo total de tal manera que incluye:

1. Los costos en efectivo
2. El costo de oportunidad de todos los insumos o factores de producción.

Los costos en efectivo algunas veces se denominan costos explícitos o costos contables y se refieren a los costos tal y como los calcularía un contador. Los costos económicos incluyen el costo de oportunidad de cada insumo. Estos costos de oportunidad con frecuencia se denominan costos implícitos. De aquí en adelante el término utilidad se referirá a la utilidad económica. Por lo tanto, siempre que decimos utilidad = ingreso total - costo total, lo que realmente queremos decir es

$$\text{utilidad económica} = \text{ingreso total} - \text{costo económico total}$$

La razón por la que tomamos en cuenta los costos de oportunidad es que estamos interesados en analizar el comportamiento de las empresas desde el punto de vista de un inversionista potencial o de un nuevo competidor potencial. Cuando alguien piensa en adquirir una compañía o algunas acciones de una firma, o en ingresar a una industria como una nueva empresa, necesita considerar la totalidad de los costos de producción. Por ejemplo, si un negocio familiar emplea a tres miembros de la familia, pero no les



paga ningún sueldo, todavía hay un costo: el costo de oportunidad de su trabajo. Al evaluar la empresa desde el exterior, habrá que agregar estos costos para saber si el negocio tiene éxito o no. El costo de oportunidad más importante que se incluye en un costo económico es el costo de oportunidad del capital. La forma en que tratamos el costo de oportunidad del capital consiste en agregar una tasa normal de rendimiento al capital como parte del costo económico.

Tasa normal de rendimiento.

Cuando alguien toma la decisión de iniciar una empresa, debe comprometer recursos. Para operar una firma de manufactura, se necesita una planta y algo de equipo. Para abrir un restaurante, hay que comprar parrillas, hornos, mesas, sillas, etcétera. En otras palabras, se debe invertir en capital. Para iniciar un negocio electrónico, se necesita un sitio anfitrión, equipo de cómputo, programas de software y un diseño del sitio Web. La inversión requiere recursos que quedan comprometidos en la empresa tanto tiempo como dure su operación. Incluso las compañías que han existido por mucho tiempo deben seguir invirtiendo. La planta y el equipo se desgastan y deben remplazarse. Las empresas que deciden expandirse deben inyectar nuevo capital a la organización. Esto es tan cierto en las asociaciones, donde los recursos provienen directamente del dueño, como en las corporaciones, donde los recursos que se necesitan para hacer inversiones provienen de los accionistas.

Siempre que los recursos se usen para invertirlos en un negocio, existe un costo de oportunidad.

En vez de tener una tienda de dulces, usted podría destinar sus fondos a algún instrumento alternativo de inversión, como certificados de depósito o bonos gubernamentales que generan intereses. Una empresa, en lugar de usar sus utilidades retenidas para construir una nueva planta, podría ganar intereses sobre esos fondos o pagarlos a los accionistas.

La *tasa de rendimiento* es el flujo anual del ingreso neto generado por una inversión, expresado como un porcentaje de la inversión total. Por ejemplo, si alguien hace una

inversión de \$100,000 en capital para iniciar un pequeño restaurante y este genera un flujo de utilidades de \$15,000 cada año, se dice que el proyecto tiene una “tasa de rendimiento” del 15%.

Una tasa normal de rendimiento es la tasa que resulta justamente suficiente para mantener satisfechos a los dueños y a los inversionistas. Si la tasa de rendimiento disminuyera por debajo de la normal, sería imposible o difícil que los administradores obtuvieran los recursos necesarios para comprar nuevos bienes de capital. Los dueños de la empresa recibirían una tasa de rendimiento más baja de la que podrían recibir en otro sector de la economía, y no tendrían incentivos para invertir en su propia firma.

Si la empresa tiene ingresos muy uniformes y si el futuro se ve seguro, la tasa normal de rendimiento debería estar muy cercana a la tasa de interés sobre los bonos del gobierno libres de riesgo. Desde luego, una empresa no mantendrá interesados a los inversionistas si no les paga una tasa de rendimiento por lo menos tan alta como la que podrían obtener de un bono gubernamental libre de riesgo o de un bono corporativo. Si una firma es muy sólida y la economía es estable, no tendrá que pagar una tasa mucho más alta. Sin embargo, si una empresa se encuentra en una industria muy especulativa y si el futuro de la economía es incierto, tendrá que pagar una suma considerable para tener complacidos a sus accionistas. A cambio de aceptar el riesgo de que el negocio pueda tambalearse o incluso fracasar, los accionistas esperarán un rendimiento más alto.

Una tasa normal de rendimiento se considera parte del costo total de un negocio. Agregar una tasa normal de rendimiento al costo total tiene importantes implicaciones: cuando una empresa gana una tasa normal de rendimiento, está obteniendo una utilidad de cero, de acuerdo con la definición de utilidad que se presentó anteriormente. Si el nivel de las utilidades es positivo, la empresa está obteniendo una tasa de rendimiento sobre el capital por arriba de la normal.

Un ejemplo sencillo servirá para ilustrar los conceptos de una tasa normal de rendimiento como parte del costo total. Suponga que Sue y Ann deciden fundar un pequeño negocio que venderá cinturones de turquesa en el aeropuerto de Denver. Para entrar en el negocio, necesitan invertir en un quiosco muy vistoso. El precio de un quiosco es de \$20,000 incluyendo todos los accesorios y exhibidores. Suponga que Sue y Ann estiman que venderán 3,000 cinturones cada año en \$10 cada uno. Suponga además que el proveedor les vendería cada cinturón en \$5. Finalmente, el quiosco debe estar atendido por un empleado, quien trabajaría por un sueldo anual de \$14,000. ¿Va a generar alguna utilidad este negocio?

Para responder esta pregunta, debemos determinar el ingreso total y el costo total. Primero, el ingreso anual es de \$30,000 (3,000 cinturones X \$10). El costo total incluye el costo de los cinturones, es decir, \$15,000 (3,000 cinturones X \$5), más el costo de \$14,000 que implica el trabajo del empleado, lo cual hace un total de \$29,000. Así, con base en los flujos anuales de ingresos y costos, parece que la empresa obtendría una utilidad de \$1,000 ( $\$30,000 - \$29,000$ ).

¿Qué podría decirse acerca de la inversión inicial de \$20,000 en el quiosco? Esta inversión no es una parte directa del costo de la empresa de Sue y Ann. Si suponemos que el quiosco conserva su valor a lo largo del tiempo, lo único a lo que Sue y Ann renuncian es al interés que podrían haber ganado si no hubieran comprometido sus fondos en el quiosco. Es decir, el único costo real es el costo de oportunidad de la inversión, que es el interés sobre los \$20,000 al que renuncian.

Suponga ahora que Sue y Ann quieren un rendimiento mínimo del 10%, el cual es, digamos, la tasa de interés que podrían haber obtenido mediante la compra de bonos corporativos. Esto implica un rendimiento normal del 10%, o \$2,000 anuales ( $= \$20,000 \times 0.10$ ) sobre la inversión de \$20,000. Como determinamos antes, Sue y Ann ganarán únicamente \$1,000 anuales. Esto representa tan solo un rendimiento del 5% sobre su inversión. Por lo tanto, en realidad obtendrían un rendimiento inferior al normal. Recuerde que el costo de oportunidad del capital se debe agregar al costo total al

calcular las utilidades. Así, en este caso, el costo total es de \$31,000 (\$29,000 + \$2,000 del interés sobre la inversión al que renuncian). El nivel de utilidad es negativo: \$30,000 menos \$31,000 es igual a -\$1,000. Estos cálculos se resumen en la siguiente tabla. Como el nivel de utilidad es negativo, en realidad Sue y Ann sufren una pérdida sobre su negocio de cinturones.

*Ecuación 1 Cálculo de ingreso total, el costo total y las utilidades*

<b>Inversión inicial:</b>	<b>\$20,000</b>
<b>Tasa de interés de mercado disponible:</b>	<b>0.10, o 10%</b>
<hr/>	
<b>Ingreso total (3,000 cinturones × \$10 cada uno)</b>	<b>\$30,000</b>
Costos	
Cinturones del proveedor	\$15,000
Costo del trabajo	14,000
Rendimiento normal/costo de oportunidad del capital (\$20,000 × 0.10)	<u>2,000</u>
<b>Costo total</b>	<b>\$31,000</b>
<b>Utilidad = ingreso total – costo total</b>	<b>–\$1,000<sup>a</sup></b>
<hr/>	

<sup>a</sup>Hay una pérdida de \$1,000.

Fuente: Principios de microeconomía / Karl E. Case

Cuando una firma obtiene un nivel de utilidad positivo, está ganando más de lo que es suficiente para retener el interés de los inversionistas. De hecho, es probable que las utilidades positivas atraigan a nuevas empresas hacia una industria y que impulsen a las existentes a expandirse. Cuando una firma tiene un nivel negativo de utilidades — es decir, cuando incurre en una pérdida— está obteniendo una tasa de rendimiento inferior a la tasa requerida para mantener complacidos a los inversionistas. Esto puede o no ser una pérdida desde el punto de vista de un contador. Incluso si una empresa obtiene una tasa de rendimiento del 10%, está ganando una tasa de rendimiento inferior a la normal, u obteniendo una pérdida, si el rendimiento normal para su industria es del 15%. Las pérdidas pueden ocasionar que algunas compañías salgan de la industria, en tanto que otras reducirán su tamaño. Desde luego, las nuevas inversiones no fluirán en tales industrias.

Decisiones de corto plazo frente a decisiones de largo plazo.

Todas las decisiones que toma una compañía —cuánto producir, cómo producirlo y qué insumos demandar — consideran el tiempo. Si una empresa decide que quiere duplicar o triplicar su producción, necesitará tiempo para arreglar el financiamiento, contratar arquitectos o llamar a contratistas y construir una nueva planta. La planeación para una expansión mayor puede llevarse varios años. Mientras tanto, la firma debe decidir cómo producir dentro de las restricciones de su planta actual. Si una compañía decide abandonar un negocio en particular, necesitará tiempo para arreglar una salida en orden. Tal vez haya obligaciones contractuales que cumplir, equipos que deban ponerse en venta, etcétera. Una vez más, la empresa debe decidir qué hacer mientras tanto.

La respuesta inmediata de una empresa ante un cambio en el ambiente económico podría diferir de su respuesta a lo largo del tiempo. Considere, por ejemplo, un pequeño restaurante con 20 mesas que se vuelve muy popular. El problema inmediato para los dueños es obtener la mayor utilidad posible dentro de las restricciones del restaurante actual. El dueño tal vez considere agregar unas cuantas mesas o agilizar el servicio para poder atender a más clientes. Algunos restaurantes populares no aceptan reservaciones e instan a los comensales a esperar en el bar. Esta práctica aumenta los ingresos por bebidas y mantiene las mesas ocupadas en todo momento. Al mismo tiempo, el dueño tal vez piense en ampliar las instalaciones actuales, en mudarse a un local más grande o en abrir una sucursal. En el futuro, el dueño podría comprar el local de la tienda contigua y así duplicar la capacidad. Tales decisiones quizá requieran la negociación de un arrendamiento, la compra de un nuevo equipo y la contratación de más personal. Se necesita de cierto tiempo para tomar e implementar estas decisiones.

Como el carácter de una respuesta inmediata difiere de un ajuste a largo plazo, resulta útil definir dos periodos de tiempo: el corto plazo y el largo plazo. Hay dos aspectos que definen el *corto plazo*: 1. una escala fija (o un factor fijo de producción) y 2. no se registran entradas a la industria ni tampoco salidas. Primero, el corto plazo se define como aquel periodo durante el cual las empresas existentes tienen algún factor fijo de producción, es decir, un tiempo en el cual algún factor las mantiene en su escala actual

de operaciones. Segundo, las empresas nuevas no pueden ingresar y las empresas existentes no pueden salir de una industria en el corto plazo. Las empresas pueden reducir sus operaciones, pero todavía están comprometidas con algunos costos aun cuando estén en el proceso de salir del negocio.

El factor o los factores de producción que son fijos en el corto plazo difieren de una industria a otra. Para una compañía manufacturera, el tamaño de la planta física es con frecuencia la mayor limitación. Una fábrica se construye teniendo en mente una tasa de producción determinada. Aunque esa tasa puede incrementarse, la producción no aumentará más allá de un cierto límite en el corto plazo. En el caso de un médico que trabaja en forma independiente, el límite es la capacidad para atender a los pacientes; el día tiene únicamente un cierto número de horas. En el largo plazo, el médico podría invitar a otros para que se le unan y así expandir el consultorio; pero por ahora, en el corto plazo, este único médico es la empresa, y su capacidad de atención es, al mismo tiempo la capacidad del negocio. En el caso de un agricultor, el factor fijo puede ser la tierra. La capacidad de una granja pequeña está limitada por el número de acres cultivados.

En el *largo plazo*, no hay factores fijos de producción. Las compañías pueden planear cualquier nivel de producción que consideren deseable. Por ejemplo, podrían duplicar o triplicar la producción. Además, es posible que nuevas empresas inicien operaciones (entren a la industria), mientras que algunas de las existentes abandonen el negocio (salgan de la industria).

No hay una regla estricta que especifique qué tan largo es el corto plazo. El argumento es que las empresas toman dos tipos básicos de decisiones: aquellas que rigen sus operaciones cotidianas y aquellas que implican una planeación estratégica a un plazo más largo. Algunas veces es posible poner en marcha decisiones mayores en cuestión de semanas. Sin embargo, con frecuencia, el proceso se lleva varios años. En muchas compañías grandes, es frecuente que ciertas personas se encarguen de tomar las decisiones de corto plazo y otras las de largo plazo. Un gerente de producción se

encarga de tratar de obtener el máximo rendimiento de la planta y el equipo disponible, mientras que su jefe, el director de la división, determina si la expansión de la planta es una buena idea. En el caso de una empresa uní personal, el dueño asume ambas funciones: piensa cómo obtener el mayor provecho del presente y, al mismo tiempo, da los pasos necesarios para mejorar el futuro de su negocio.

*Fundamentos de las decisiones: Precio de mercado de los productos, tecnología disponible y precios de los insumos.*

Como se mencionó anteriormente, las tres decisiones fundamentales de una empresa se toman con el objetivo de maximizar las utilidades. Como las utilidades son iguales a los ingresos totales menos los costos totales, cada empresa necesita saber cuánto le cuesta elaborar su producto y en cuánto se puede vender.

Para saber cuánto le cuesta elaborar un bien o servicio, una compañía necesita conocer las técnicas de producción que están disponibles y los precios de los insumos que se requieren. Para estimar cuánto costará operar una gasolinera, por ejemplo, es necesario conocer las necesidades de equipo, el número de empleados que se requerirá, el tipo de construcción, etcétera. También es necesario conocer las tasas salariales vigentes para los mecánicos y los trabajadores no calificados, el costo de las bombas de gasolina, las tasas de interés, las rentas por metro cuadrado de terrenos ubicados en esquinas muy transitadas y el precio al mayoreo de la gasolina. Desde luego, la empresa también necesita saber en cuánto puede vender la gasolina y cuánto cobrar por los servicios de reparaciones.

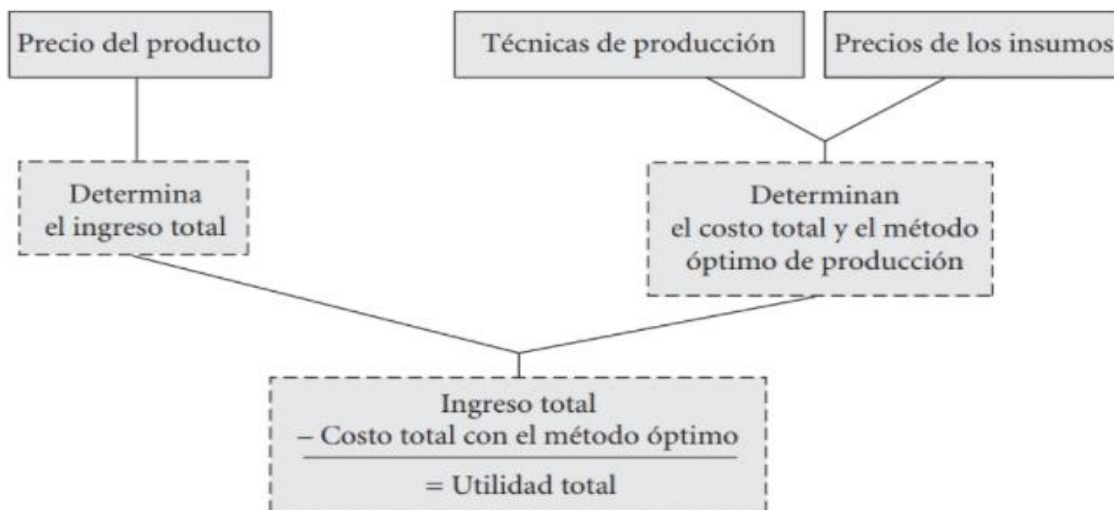
En el lenguaje de la economía, una empresa necesita saber tres datos:

1. El precio de mercado del producto
2. Las técnicas de producción que están disponibles
3. Los precios de los insumos

El precio de los productos determina los ingresos potenciales, las técnicas disponibles indican la cantidad que se necesita de cada insumo, y los precios de los insumos indican cuál será su costo. En forma conjunta, estos tres elementos determinan los costos.

El método óptimo de producción es aquel que minimiza el costo. Una vez que se ha determinado el costo y que se conoce el precio de mercado del producto, una empresa hará un juicio definitivo acerca de la cantidad de productos que podrá elaborar y las cantidades que demandará de cada insumo.

*Ilustración 5 Determinación del método óptimo de producción*



Fuente: Principios de microeconomía / Karl E. Case

Existe una relación importante entre el emprendimiento y la microeconomía, ya que esta rama de la economía analiza los elementos participantes del desarrollo, así como proporciona herramientas para la toma de decisiones adecuadas y eficientes para un emprendimiento, ya sea de un agente económico o un colectivo como lo son las pyme, hogares, etc., y la relación que tienen con los mercados. El emprendedor conocerá los elementos financieros, comerciales y mercantiles, que influyen sobre los procesos productivos.



## **II.4 El Marketing como base para el emprendimiento de los Millennials.**

Actualmente el concepto de emprendimiento ha tomado una vital importancia en el mundo empresarial y en el ámbito laboral del profesional en las distintas áreas de desarrollo. La percepción social de éxito está determinada por la perseverancia y el buen aprovechamiento de las oportunidades que le presenta la sociedad que rodea al individuo. (Deluquez & Márquez López, 2016)

Con una fuerte influencia de la cultura occidental en el ámbito internacional, el paradigma existente consiste en relacionar al emprendedor con los conceptos de innovación, desarrollo, cambio, motivación, entre otros. Con el transcurso del tiempo, esto ha conllevado a limitar en la práctica el concepto de emprendimiento y a relacionarlo exclusivamente con factores que se relacionen con el éxito.

El Marketing como herramienta gerencial, ha sido introducido en el mundo de los negocios en un período de tiempo relativamente corto. Es una herramienta joven y dinámica que, aunque sus resultados de éxito han sido comprobados en la mayoría de los casos en que se aplica, realmente aún no goza de la aceptación total de todos los empresarios, sobre todo aquellos que son adversos a los cambios y sobre los cuales el mercado ha sido un poco benevolente con sus productos. La premisa es seguir haciendo las cosas como las han venido haciendo desde muchos años atrás. Por ejemplo, en relación con la función de ventas del marketing: ¿Si las ventas siguen respondiendo acorde a lo esperado, entonces realmente es necesario cambiar? Pues bien, la cuestión de base para responder esa pregunta sería entonces analizar cuáles han sido los factores que han permitido que este tipo de empresarios no desaparezcan de los mercados globales.

El marketing busca conectar efectivamente a la empresa con sus clientes o potenciales consumidores. ¿Pero conectarlos efectivamente de qué manera? La respuesta es sencilla: las necesidades del cliente siempre tienen la razón. Puede ocurrir que el

consumidor no se percate de esto, pero sus instintos, su pensamiento y sus deseos son irrefutables para él.

*¿Qué piensan los Millennials? ¿Pero quiénes son estas personas? ¿Quiénes son los encargados de definir qué características debe tener un producto antes de exhibirse en una góndola de un supermercado? Según la encuesta Deloitte 2015 titulada 'Generación del Milenio' se afirma que los jóvenes que pertenecen a este grupo generacional están redefiniendo todos los conceptos que engloban las organizaciones. El relevo generacional es inminente y la "generación Y" está implementando cambios de fondo desde su percepción del cómo deben funcionar las cosas. Por lo tanto, es de interés primordial estudiar los factores que los impulsan a tomar decisiones determinantes en la puesta en marcha de sus ideas de negocios: ¿Qué piensan con relación al marketing? ¿Es o no importante para el desarrollo de sus proyectos empresariales?*

El emprendimiento desde su concepción.

Inicialmente es necesario definir y diferenciar los conceptos de emprendedor y emprendimiento. La bibliografía de estos conceptos nos enfrenta con un sin número de autores que se han dedicado a intentar descifrar lo que implican ambos conceptos.

Dentro de los autores destacados en el tema de emprendimiento se encuentra el escritor y editor de la revista de la escuela de negocios de la Universidad de Harvard, (Stevenson, 2000); el cual se refiere al concepto de emprendedor como aquel individuo que persigue cumplir una oportunidad sin preocuparse de la financiación de esta misma idea. El autor enfatiza en la importancia de las emociones y del instinto propio de cada persona como sujeto generador de cambio en una sociedad, sumado a una alta dosis de perseverancia en las acciones que realice en pro de esto.

El mismo referente define el concepto de emprendimiento como el desarrollo de un proyecto que persigue un determinado fin económico, político o social que tiene como característica principal la incertidumbre y la innovación, y la persona que lo lleva a cabo es denominado “emprendedor”.

Uno de los pensadores más relevantes con relación al tema del emprendimiento es el autor (Stevenson, 2000), el cual describe a este como un agente generador de cambios. Un individuo que con su accionar marcado por la innovación genera un cambio significativo y relevante para la sociedad que lo rodea. Este cambio introducido por el emprendedor genera tal impacto que significa sacar del estado de equilibrio a la sociedad y llevarla a un nuevo estado, impulsando con este el desarrollo económico de la misma.

En relación con el concepto de Schumpeter, (Delicio, 2009), se refiere al emprendedor como una persona de éxito que transforma sus ideas en iniciativas totalmente rentables. Lo cual requiere poseer talentos especiales que no todos los individuos son capaces de explotar. Por ejemplo, la capacidad de introducir nuevos productos y arriesgarse a explorar nuevos mercados. El autor afirma que este éxito del emprendedor no sólo depende de mostrar aptitudes innatas de la persona, implica también un entorno económico favorable y próspero que impulse los rendimientos de esta innovación, promoviendo finalmente el desarrollo económico de la región.

Por otro lado, es necesario resaltar que el desarrollo en el área de emprendimiento es una necesidad para los *Millennials*, ellos lo ven relacionado desde la base del espíritu emprendedor, que va relacionado más que con lo que se puedan aprender en las instituciones educativas, con los atributos de la persona. Los *Millennials* se ven como sujetos generadores de cambio y cooperadores en la transición de sectores de la economía de las sociedades que los rodean.

Pudiera pensarse que, para los *Millennials*, el emprendimiento es de gran importancia porque lo podría considerar como eje de crecimiento económico para sus regiones. Es así como (Lupianez Carrillo, Pierde Bergamini, & Lopez-Cozar Navarro, 2014), establecen que las regiones o países que quieran experimentar un mayor crecimiento dependerán, tanto de su actividad empresarial, como de sus gastos de creación de conocimiento, haciéndose necesario un nuevo enfoque de política económica que desarrolle el espíritu empresarial para mejorar la transferencia de conocimiento a la actividad económica que determina dicha relación.

Estos mismos autores reflexionan sobre la economía de los países y sus consecuencias sociales, así como las ventajas de las leyes existentes para apoyar a los emprendedores, su internacionalización contribuyendo a un cambio de mentalidad para que el contexto sea más favorable al emprendedor y que la sociedad valore más la actividad emprendedora, fuente de creación de riqueza y empleo.

La teoría del triángulo invertido propuesta por (Freire, 2004), relacionado con el proceso emprendedor, afirma que se deben combinar tres componentes para llevar a cabo todo emprendimiento. La idea, el capital y el emprendedor. Tomando como la base y el punto más importante del triángulo al emprendedor; el cual necesita la idea de negocio con viabilidad de mercado y también el capital de financiación de este. La perseverancia del emprendedor es la que impulsa los otros dos factores y se termina llevando a cabo el proyecto o completando el proceso.

(Kotler, 2013), afirma que existen ciertos errores a la hora de hacer marketing y que los empresarios y encargados de estas áreas deben saberlo para evitar caer en estos. Primeramente, advierte sobre la inexistencia de una estrategia de marketing, es decir, el no darles importancia a las necesidades reales de los consumidores. El autor afirma que aún existen empresarios a los cuales no les parece tan relevante las impresiones de los consumidores a la hora de tener algún tipo de relación con su producto. Esto acarrea el problema de la publicidad no efectiva. No sirve de nada invertir muchos recursos en publicidad si no existe el mismo interés por el llamado marketing del

consumidor, que es el que se realiza directamente en la tienda al momento de la decisión de compra. Un consumidor puede arrepentirse llegada la hora de cancelar el producto en la caja por X motivos, los cuales son ajenos a la efectividad real de la publicidad de ese mismo producto.

El mismo autor afirma que el marketing siempre debe estar en constante proceso de cambio para irse adaptando a las necesidades volubles de los consumidores y del entorno que los rodea. Por este hecho los nuevos emprendedores y los emprendedores dinámicos lo toman como un área de obligatorio cumplimiento y de especial atención para la puesta en marcha de sus ideas de negocios.

Este constante cambio de las necesidades de los consumidores obliga a los emprendedores a reinventar constantemente el negocio para poder cambiar a la par de los clientes.

El marketing en el emprendimiento.

Las condiciones actuales dadas por la alta competitividad interempresarial de los mercados y la necesidad de conectarse con las necesidades de los clientes y potenciales consumidores son innegociables para asegurar la supervivencia y el éxito de un producto en el mercado. Esta característica se potencia en el producto innovador y, por lo tanto, que el grado de incertidumbre al momento de lanzarlo al mercado sea mucho más alto.

El estudio realizado en los Millennials egresados arroja la siguiente información:

*Ilustración 6 El Marketing en el desarrollo de una idea de negocios*



Fuente: Encuesta emprendimiento egresados / El Marketing como base para el emprendimiento de los Millennials

Como se aprecia en el anterior gráfico, de la encuesta realizada a los egresados, el 87.5% está totalmente de acuerdo y el 12.5% está de acuerdo en que el conocimiento en el área de Marketing es importante para el desarrollo de una idea de negocios. Esto refleja el grado de importancia que significa para los egresados Millennials conectar las necesidades de los clientes con el producto y la empresa en general. Se forman con la creencia de que la base del éxito de una empresa o producto está caracterizada por el reflejo de los verdaderos deseos de los clientes y de esta manera las ventas vendrán por añadidura.

Se concluye que el emprendimiento se ha convertido en un pilar fundamental en la formación de la generación del milenio. En tal contexto, los Millennials, según los resultados de la encuesta realizada, se definen como personas de naturaleza emprendedora, que buscan con la puesta en marcha de sus ideas de negocios, ser agentes generadores de cambio significativo e innovadores que aporten a la sociedad. Han sido caracterizados como perseverantes, atributo que permite el impulso de ideas de negocios. Por esta razón, demandan formación en la materia de emprendimiento, pues su perfil y nivel de competitividad empresarial lo exigen. Los Millennials identificaron el Marketing como un área primordial para desarrollar sus iniciativas innovadoras. El Marketing asume que todo proceso de cambio se debe adaptar a las necesidades de los consumidores, por eso los Millennials contemplan al Marketing como

una herramienta que permitirá adaptar sus ideas de negocios al entorno y a la volubilidad de los consumidores. La relación e importancia que le otorgan los Millennials al Marketing con el emprendimiento es indudable, ya que consideran que actualmente toda estrategia de mercadeo en el desarrollo de una idea de negocio es vital, especialmente si la misma es orientada a cumplir las expectativas y satisfacer las necesidades de los clientes que constituyen la base fundamental del éxito de todo negocio.

## **II.5 El impacto de la Tecnología de equipo en las pyme Manufactureras Mexicanas.**

La tecnología es un factor crucial para el éxito y permanencia de las empresas en el mercado. Asimismo, la adquisición de la tecnología juega un papel medular en el proceso de incremento de la productividad y mejora en la competitividad, por tal razón, como estrategia permite a las empresas mejorar su nivel competitivo. Al analizar el impacto de la tecnología de equipo en las pyme manufactureras del estado de Aguascalientes, México, por medio del Análisis de la Varianza, se encontró evidencia empírica de que existen diferencias significativas entre el tamaño de las empresas, la antigüedad, la propiedad del capital y el género del directivo con respecto a la tecnología de equipo utilizada. Por lo tanto, una adecuada gestión de la tecnología de equipo permitirá a las empresas mejorar sus sistemas de producción y de esta manera satisfacer los requerimientos de sus clientes e incrementar su competitividad. (Cuevas Vargas, 2018).

La gestión de la tecnología en las pyme.

En el ámbito de la innovación y el desarrollo tecnológico, las pequeñas y medianas empresas (pyme) muchas veces no cuentan con los recursos necesarios para iniciar proyectos. El comportamiento innovador y tecnológico está condicionado por una serie de elementos, tales como la estructura, los recursos financieros, el entorno y el sector. Cada uno presenta condiciones de competencia que predeterminan sus posibles

estrategias y conducta. Para una eficiente gestión de la tecnología es menester considerar las oportunidades y amenazas de su posición tecnológica, la capacidad de adquirir y desarrollar recursos, la habilidad para asimilar las tecnologías y el aprender de esta experiencia (Estrada, Cano, & Aguirre, 2017).

Bajo una perspectiva estratégica, los recursos y capacidades desarrollados por la pyme sufren por la escasez de habilidades, pobres prácticas gerenciales y una limitada formación y entrenamiento de su mano de obra. Tampoco están muy expuestas a las mejores prácticas globales de calidad, diseño o producción (Farid, 2017). Esta situación se traduce en un desempeño variable en su rentabilidad, supervivencia y crecimiento. En los ámbitos de Innovación e Investigación y Desarrollo Tecnológico, las pyme se ven afectadas debido a que muchas veces no cuentan con los recursos necesarios para iniciar proyectos de I&D. Según un reporte del BID (2010): “Un número sustancial de empresas en la región se definen como innovadoras y practican la innovación de una u otra manera”. Según diversas encuestas realizadas en Ibero-América es considerable la tasa de empresas innovadoras en procesos (aproximadamente en el rango 15-40%) (Peirano, 2007) (G. & Suárez, D, 2008). Sin embargo, sigue existiendo una amplia brecha tecnológica con los países líderes y muchas veces estos esfuerzos innovadores representan una respuesta al creciente desafío competitivo derivado de la globalización.

La gestión tecnológica surgió como respuesta a la necesidad de manejar el factor tecnológico con un sentido estratégico. Se define como el proceso de manejar todas aquellas actividades que habiliten a la empresa para hacer el uso más eficiente de la tecnología generada internamente y de la adquirida a terceros, así como de incorporarla a los nuevos productos (innovación de producto) y a las formas en que los producen y se entregan al mercado (innovación de proceso). Se encarga de los problemas de decisión a todos los niveles relacionados con la creación y utilización de activos y capacidades tecnológicas; sus impactos sobre los individuos, organizaciones, sociedades y naturaleza; y la conciliación de las consecuencias económicas, sociales y ambientales de las innovaciones tecnológicas (Bayraktar, 1990).



La gestión tecnológica busca mejorar las capacidades de absorción y de internalización del conocimiento para lo cual puede auxiliarse de metodologías que apoyen estas actividades (Medellín, 2010). Por tanto, los modelos de gestión constituyen herramientas para la toma de decisión sobre estrategias innovadoras (Mendoza & Valenzuela, 2014).

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's).<sup>2</sup>

Es así México fundamenta su actividad innovadora a través de Estrategias reactivas que siguen organizaciones seguidoras e imitadoras. Naciones pioneras como Alemania, Japón, Estados Unidos, entre otras naciones desarrolladas, siguen estrategias reactivas, ya que son pioneras en innovaciones tecnológicas.

Entre los principales resultados que tiene México en materia de Ciencia, Tecnología e Industria que realizó la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) en el 2013 se resume:

- A. México padece las consecuencias de un entorno de innovación débil, y la inversión en ciencia y tecnología se mantiene a un nivel bajo para los estándares de la OCDE.
- B. Entre los principales obstáculos se encuentran: patrones de especialización industrial, elevada prevalencia de las microempresas, brechas de competencias y una infraestructura TIC insuficiente desarrollada y de un elevado coste.
- C. Vínculos entre base investigadora y economía poco desarrollados, lo que se traduce en pocas publicaciones científicas (OCDE, 2013).

Estas características que prevalecen actualmente en conjunto con la baja calidad en los servicios educativos dificultan el camino para la construcción de una base tecnológica sólida en el tan buscado progreso técnico, incluso por la vía de la imitación. En este mismo informe se menciona que “México también se enfrenta a una serie de desafíos debido a las debilidades de su infraestructura TIC, entre las que se incluyen la baja

---

<sup>2</sup> OCDE, 2013

penetración de la banda ancha (tanto fija como inalámbrica), un bajo promedio de velocidades de conexión de banda ancha y precios elevados” (OCDE, 2013).

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's) por el papel que desempeñan en la logística empresarial juegan un papel fundamental en la praxis de los sujetos económicos. Por la importancia que estas herramientas tienen entre las relaciones de las economías globales el mantenerlas al día es fundamental para el sistema capitalista mexicano. (López Mayorga, Vargas Hernandez, & Gestión Joven, 2019)

La productividad de las pyme de México y su efecto en la Innovación.

En la reconfiguración de los paradigmas productivos las pyme se sirven de ciencias y técnicas para la reconstrucción de nuevas tecnologías. La tecnología entendida como “la suma de los conocimientos acerca de los medios y métodos de producción bienes y servicios” (Luter, 1998), esta misma tecnología juega un papel importante dentro de la teoría económica. Para definir la innovación es necesario hacer una diferenciación entre invención e innovación (Galindo, 2012 pp.53), la invención como la idea de una persona sobre un producto o proceso y la innovación como el primer intento de llevarla a la práctica. Galindo, 2012 considera además que para que una invención se convierta en innovación la empresa debe combinar diferentes elementos, tales como: conocimientos, destrezas, capacidades y recursos.

En la teoría económica neoclásica se entiende a las innovaciones como fenómenos exógenos en la ecuación que busca el equilibrio entre la oferta y la demanda mientras que la corriente de la escuela positiva que interpreta a la economía como un sistema dinámico considera a la innovación como una variable endógena (Hernández, 2009). La teoría positiva hace referencia que, si bien el ser humano no puede crear la materia, si puede crear su utilidad, aumentarla o disminuirla, en esto consiste precisamente la innovación, con ello se asume la importancia del raciocinio del ser humano, la capacidad de inventar y de crear nuevas formas a partir de materias.

Siendo Schumpeter uno de los autores modernos distingue a las innovaciones propiamente dicha y las innovaciones técnicas en los estudios que realizó acerca del crecimiento y desarrollo económico. (Hernández, 2009) distingue estos dos tipos de innovaciones, la primera refiriéndose a la búsqueda sistémica de explicaciones generales de un fenómeno y la innovación técnica cómo: “una solución original resultado de la síntesis de información acerca de las necesidades o deseos, e información acerca de los medios técnicos por los cuales se pueden satisfacer” (Hernández, 2009)..

Esta apreciación antiguamente notada donde el ser humano busca el bienestar a través del mínimo esfuerzo, la invención de la rueda, la máquina de vapor y los innumerables instrumentos que utilizamos en nuestra vida reflejan los progresos técnicos que hemos conseguido para satisfacer “n” necesidades humanas. La innovación es por tanto un fenómeno económico que sirve para la creación de riqueza y satisfacción de necesidades.

(Hernández, 2009) expone que las variables que explican la innovación son: las utilidades emprendedoras o la reducción de los costos de producción, esfuerzos intencionales de investigación y desarrollo, acumulación de capital humano, explotación de nuevas invenciones o en la aplicación de tecnologías maduras o nuevos usos. Para la empresa la innovación resulta un factor importante desde cualquier punto en el que sea considerada, ya que esta libera la presión del mercado en la creación o mejoramiento de nuevos productos. Muchas empresas que integran los mercados basan sus innovaciones en los conocimientos científicos y en los desarrollos tecnológicos midiendo la innovación en número de patentes por determinado periodo.

Hernández, 2009 indica que “las variables independientes tienen que ver con la intensidad o la inversión en investigación y desarrollo (Mansfield, 1963; Koeller, 1995; Gatti, 1998); con la disposición de capital humano según la proporción de científicos e ingenieros con relación al personal de la empresa, así como con el número de trabajadores con la habilidad para ejecutar los cambios o aprender nuevas competencias (Koeller, 1995; Gatti, 1998; Afuah, 2002)”.

Siendo las empresas uno de los entes primarios de actividades económicas, la innovación les resulta una ventaja competitiva que les permite alargar su vida en el mercado. La innovación como el cambio tecnológico se sirve mutuamente para que la empresa que los produzca obtenga mejores rendimientos.

Las innovaciones son transformaciones que hace el ser humano de los bienes proporcionados por la naturaleza con la finalidad de facilitar las actividades que realiza y obtener algún beneficio al intercambiarlas con otros individuos, no limitándose a conceptos exclusivamente tecnológicos, si no que encontramos también innovaciones en el ámbito económico, social, organizativo, estratégico de las empresas. Las pyme son las unidades económicas por excelencia que capacitan a los individuos que al realizar una actividad física intercambian este esfuerzo por una remuneración económica, esto con el fin de solventar sus necesidades físicas y las de sus dependientes. Siendo las pequeñas y medianas empresas las responsables de absorber a este estrato poblacional se hace necesario el análisis del uso de las TIC's como alternativa de crecimiento. Es por ello, que uno de los principales problemas a los que se enfrentan las pyme es el rezago en equipamiento tecnológico que causa asimetrías competitivas y desventajas frente a empresas extranjeras establecidas en nuestro país.

No cabe duda de que el emprendimiento y tecnología son ingredientes para el crecimiento de la economía, sobre todo cuando existe una crisis económica y altos niveles de desempleo, como lo que estamos viviendo actualmente a causa de la pandemia de COVID-19, se requiere potencializar el emprendimiento junto con los avances tecnológicos, se logrará acortar distancias optimizando el tiempo, disminuir brechas culturales, llegar a más clientes, abaratar costos, maximizar las ganancias, etc. El avance tecnológico ha revolucionado el modelo de hacer negocios permitiendo desarrollar el emprendimiento con un crecimiento exponencial, convirtiendo las pequeñas empresas en grandes en menor tiempo.

La tecnología se presenta como una herramienta para los emprendedores y es clave para potenciar su funcionamiento.

## II.6 Modelos de Ecuaciones Estructurales

El estudio de las relaciones causales tiene su origen en la técnica del análisis multivariante planteado para trabajar con datos experimentales, que examina el efecto de una variable explicativa sobre la explicada, y en qué medida la variación observada de ésta es debida a los cambios producidos en aquélla. Tanto las técnicas de regresión como el path-análisis son categorías de lo que se han denominado de forma global modelos de ecuaciones estructurales, que analizan las relaciones causales y no causales entre variables tomadas como indicadores de medida de los constructos, excluyendo del análisis el error de medición.

El investigador, basándose en su conocimiento teórico, diseña el modelo que intenta representar de forma sencilla la realidad subyacente en las variables latentes, especificando las relaciones entre ellas. La hipótesis de partida de todos estos modelos es que reproducen exactamente la estructura de varianzas y covarianzas de las variables objeto de estudio, aunque no corroboran ni contradicen la existencia de causalidad. Para la estimación y contrastación de estos modelos, se han desarrollado diferentes aplicaciones o programas, de los que destacan LISREL, EQS o AMOS.

La modelización según ecuaciones estructurales sigue una metodología que pasa por diferentes etapas: especificación, identificación, estimación de parámetros, evaluación del ajuste, re especificación del modelo e interpretación de resultados. (Guillén)

Los modelos de ecuaciones estructurales establecen la relación de dependencia entre las variables. Trata de integrar una serie de ecuaciones lineales y establecer cuáles de ellas son dependientes o independientes de otras, ya que dentro del mismo modelo las variables que pueden ser independientes en una relación pueden ser dependientes en otras, por lo que se vuelve una herramienta útil.

Estos modelos surgen de la necesidad de encontrar la flexibilidad en los modelos de regresión. Desde inicios del siglo XX hasta 1970, los investigadores fueron aportando

conocimiento para la creación de dichos modelos, hasta que Jöreskog, presenta la primera formulación del Análisis de la Estructura de Covarianzas (CSA) – por sus siglas en inglés-, el mismo que más tarde se conoció como LISREL. De igual manera, estos modelos nacen de unir dos tradiciones, la predicción y el enfoque psicométrico. Estos modelan conceptos en variables latentes (no observadas) e infieren en múltiples medidas observadas (variables manifestadas). La técnica de SEM (Ecuaciones de Modelos Estructurales) se considera una extensión de varias técnicas multivariantes de regresión múltiple, el análisis factorial principalmente y el análisis de senderos. Abarcan varios modelos conocidos por muchos nombres, entre ellos el análisis de la estructura de covarianza, análisis de la variable latente, análisis factorial confirmatorio, e incluso el análisis LISREL.

En general los SEM permiten, primeramente, crear modelos del error de medida. En otras palabras, el grado en que las variables se pueden medir. Después, incorpora constructos abstractos e inobservables (variables latentes y variables teóricas no observadas). También modela las relaciones entre múltiples variables predictoras (independientes o exógenas) y variables criterio (dependientes o endógenas).

Combina y confronta el conocimiento a priori e hipótesis con datos empíricos, por lo que los modelos de ecuaciones estructurales son más confirmatorios que exploratorios. (Portillo, Hernández Gómez, Estebané Ortega, & Martínez Moreno, 2016)

Características de los Modelos de ecuaciones estructurales (SEM).

Los SEM se caracterizan por dos elementos principales. El primero, evaluar las relaciones de dependencia tanto múltiple como cruzadas. El segundo, el grado para representar conceptos no observados en estas relaciones y tener en cuenta el error de medida en el proceso de estimación.

El sistema de ecuaciones estructurales tiene la ventaja sobre otros sistemas y técnicas multivariantes, el analizar las relaciones por cada subconjunto de variables, permitiendo también una interrelación entre variables de diferentes grupos, dependiendo del propósito de la investigación.

Los SEM trabajan con variables observables o medibles (aquellas que tienen un valor de entrada) y una o varias variables latentes o no observadas (que no tiene valor como tal y que puede utilizarse como un concepto), fortaleciendo las correlaciones utilizadas y realizando estimaciones más precisas de los coeficientes estructurales.

En resumen, la utilidad de los modelos de ecuaciones estructurales para el investigador social radica en la aportación de una visión global de los aspectos del fenómeno estudiado, en contraposición a otro tipo de herramientas estadísticas que se centran en el análisis individual de cada factor. Asimismo, reducen la cantidad de información que debe ser analizada, ya que su fundamento es agrupar las relaciones entre un gran número de variables en unos pocos factores, poniendo de relieve los aspectos esenciales de la situación explicada. En el caso del estudio de constructos o variables no medibles directamente, estos modelos tienen la ventaja de carecer del error de medición, pero el inconveniente de que el investigador debe proceder a la explicación objetiva de relaciones causales entre variables que se caracterizan por su abstracción y subjetividad.

En lo que respecta al estudio de la causalidad, la función de los modelos de ecuaciones estructurales no es corroborar las relaciones causales entre las distintas variables, sino facilitar su análisis y toma de decisiones, para lo cual es necesario un análisis exploratorio de los datos y que el proceso de modelización sea seguido con rigor. En ocasiones la confirmación de un modelo de este tipo se ha considerado como una prueba de validez, sin tener en cuenta que podrían ser igualmente válidos otros modelos alternativos, puesto que las pruebas de significación sólo son efectivas cuando se cumplen las condiciones especificadas.

**Comentarios:** Con base en la revisión de esta literatura, el concepto “supervivencia” de las pyme se define como: El tamaño y naturaleza de las pyme las hace propensas a tener una corta vida al enfrentarse a las dificultades descritas en sectores consolidados y de alta competencia. La mortalidad de las pyme está asociada a errores en la gestión que se traducen en falta de competitividad. (Velásquez, 2004) identifica, dentro de tales

errores, ausencia de sistemas de información gerencial, ausencia de certificaciones de calidad, atraso y analfabetismo tecnológico, inadecuada gestión de riesgo y baja capacidad exportadora. Sin embargo, la principal razón para el cierre de una pyme es su quiebra financiera. La falta de generación de un flujo de caja que haga sostenible a la pyme lleva a su liquidación, por lo que es necesario estudiar las variables asociadas a la salud financiera de la empresa, que sirvan como alertas de posible bancarrota en el corto y mediano plazo (Gentry, Newbold, & Whitford, 1985b) (Meléndez, 2018)

### **Capítulo III. FUNDAMENTACIÓN REFERENCIAL**

#### **III.1 Errores administrativos más comunes del emprendedor.**

(por Brian Nishizaki, director de Ventas de Aspel) (Nishizaki, 2016)

Una deficiente administración, aunada a la *falta de capacitación de los empresarios*, sigue siendo la principal causa por la que *desaparecen las pyme* en México. Las estadísticas son contundentes: 65 de cada 100 negocios nuevos cierran antes de los dos años de vida por errores administrativos, de acuerdo con datos de la *Secretaría de Economía (SE)*.

Por su parte, la *Comisión Nacional para la Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (Condusef)* afirma que el 43% de las compañías en nuestro país fracasa por errores administrativos y *sólo dos de cada 10 empresarios están capacitados para administrar su propio negocio*.

Una práctica recurrente del empresario pyme al iniciar operaciones es asumir el rol del “hombre orquesta”, es decir, él mismo se encarga de la producción y de las ventas, cobra las cuentas, lleva la contabilidad, crea sus propios controles, etc., quedándose sin tiempo para dirigir y hacer crecer su empresa.



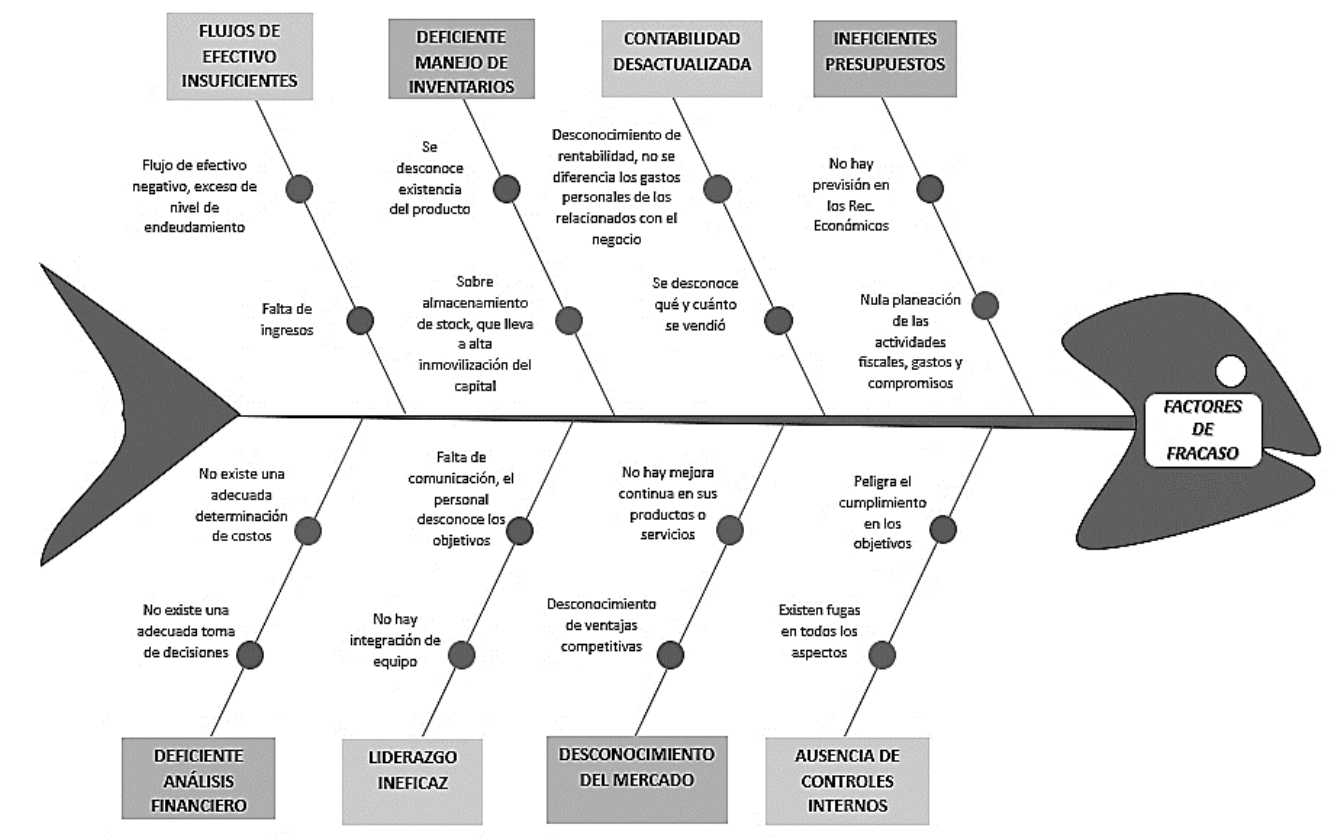
Y es que, aunque el empresario atienda su negocio, con el paso del tiempo, el propietario comienza a observar los siguientes errores administrativos que pueden acabar con su compañía:

- *Los flujos de efectivo no son suficientes:* La producción de efectivo es uno de los principales fines de las empresas, ya que permite financiar las operaciones, invertir para sostener el crecimiento y pagar las deudas. Un *flujo de efectivo negativo* se interpreta como una señal preocupante acerca de la liquidez, como un claro aviso de un excesivo nivel de endeudamiento.
- *Existe un deficiente manejo de los inventarios:* No se conocen a fondo las *existencias de producto* y tampoco se controlan las mermas, lo que genera desabasto y pérdida de ventas, utilidades, clientes y mercado.
- *La contabilidad no está actualizada y al día,* por lo tanto, no se tiene una idea precisa de la *rentabilidad y de los compromisos que se deben cumplir.*
- *Ausencia de controles internos:* Esto demuestra que se tienen fugas de todo y, por lo tanto, los objetivos que se habían planteado al inicio, no se van a poder alcanzar.
- *Existe una inadecuada determinación de costos:* El empresario se da cuenta de que su precio de venta es bajo con respecto a lo que realmente está gastando, ya que no contempló, por ejemplo, la proporción de los gastos fijos, tales como la renta de la oficina, luz, etc.
- *Existen ineficientes presupuestos:* Ninguna empresa puede operar sin una previsión realista de los *recursos económicos* que necesitará para solventar los gastos.
- *Nula planeación de las actividades fiscales:* Esto incluye no estar enterado de las modificaciones a la legislación tributaria, desconocer las fechas de pago de impuestos y no cumplir con las *obligaciones fiscales.*
- *Deficiente análisis financiero:* Es muy importante porque informa si los cambios en las actividades y los resultados han sido positivos o negativos; también permite definir cuáles merecen mayor atención, y fomenta una adecuada toma de decisiones.

- *Se desconoce qué y cuánto se vendió:* No hacer cuentas y no llevar un registro administrativo rígido es el pase directo a la quiebra.

Ante este panorama, es fundamental para todo empresario, pyme o emprendedor combinar su capacitación con estrategia, asesoría profesional y tecnología, con el fin de crear una sólida plataforma administrativa que le permita tomar decisiones clave para su negocio, generar ventajas competitivas y asegurar su permanencia en el mercado.

*Ilustración 7 Diagrama de Factores que influyen en el fracaso de los emprendimientos*



Fuente: Elaboración propia con datos basados de (Nishizaki, 2016)

Este diagrama de Ishikawa llamado también Diagrama de Causa y Efecto nos muestra todas las posibles causas que existen detrás de un problema o efecto determinado, en este caso se usa como herramienta para identificar los posibles errores dentro de un emprendimiento. Al segmentarlas y distribuirlas es mucho más sencillo encontrar relaciones, inconvenientes y oportunidades de mejora.

### III.2 Las 5 causas de fracaso en las empresas de México

Tres de cada 10 negocios mueren en su primer año. Los grandes culpables son la falta de ingresos y la poca claridad en los objetivos, según el Instituto de Emprendimiento Eugenio Garza Lagüera (Valles, 2019 ).

Mientras más vive una empresa en México, mayores son sus probabilidades de quebrar. Durante el primer año de operaciones, únicamente el 33 por ciento mueren, pero al llegar a los cinco años, el 65 por ciento termina cerrando sus puertas, de acuerdo con datos del INEGI.

La esperanza de vida de los negocios en México es de 7.8 años:

- 33% de las empresas mueren durante su primer año
  - 65% muere durante sus primeros 5 años
  - 76% durante los primeros 10 años
  - 82% en los primeros 15 años
  - 86% en los primeros 20
  - 89% en los primeros 25

Fuente: INEGI<sup>3</sup>

Cometer errores y quebrar es parte de la cultura del emprendimiento a nivel global, como reconoce el Instituto del Fracaso. Manejar con éxito una empresa requiere de la coordinación de múltiples funciones de planeación y ejecución, en distintas áreas que van desde los aspectos fiscales hasta las ventas.

Pero el Instituto de Emprendimiento Eugenio Garza Lagüera (IDE) identifica una razón más de fondo que hunde los proyectos: la incapacidad para sobrellevar el fracaso. Sacar adelante un negocio requiere disciplina, esfuerzo y sacrificios.

---

<sup>3</sup> INEGI <https://www.inegi.org.mx/temas/evnm/#>

- Ingresos insuficientes el 65% “No tener más que el financiamiento justo para hacer frente a la operación mensual”
- Falta de indicadores el 48% “Faltó claridad en los objetivos del negocio, por y para qué trabajábamos, además de los rendimientos requeridos y esperados”
- Falta de proceso de análisis el 44% “Era mi primer negocio y, aunque en teoría conocía muchas cosas por la universidad y mis otros trabajos, es muy distinto ser empleado a ser cien por ciento responsable de tu propio negocio. Hoy podría más atención en elaborar un plan de negocios a conciencia”
- “Creo que nos dedicamos demasiado a planear, pero nunca salimos a comprobar si nuestra hipótesis también eran lógicas para el cliente final”.

Fuente: Instituto de Emprendimiento Eugenio Garza Lagüera

Las debilidades: finanzas y administración.

Si bien existen múltiples causas para el fracaso en los negocios, la mayoría se engloban en las áreas de finanzas (40 por ciento) y administración (34 por ciento), según un estudio realizado por el IDE (Entorno de Desarrollo Integrado). En el manejo de las finanzas, las principales razones de fracasos son:

- Ingresos insuficientes: 65%
- Exceso de gastos operativos: 40%
- Mala administración del dinero: 40%
- Problemas de financiamiento (préstamos): 38%
- Retraso de pagos de sus clientes: 35%
- Problemas de crédito con proveedores: 25%

Por otro lado, en la administración las mayores fallas son:

- Falta de indicadores: 44%
- Falta de análisis: 44%
- Planeación deficiente: 44%
- Problemas en la ejecución: 43%

- Estructura organizacional inadecuada: 39%
- Conflicto con accionistas: 34%
- Mal manejo del tiempo: 33%

El marketing y la administración de recursos humanos también son áreas de oportunidad. Por ejemplo, cuatro de 10 negocios no eligieron el punto de venta más adecuado ni realizaron un estudio de mercado al iniciar.

¿Qué factores pueden estar influyendo en el fracaso de las pyme? (Luciana, 2015).

*El liderazgo:* la dirección normalmente tiene una visión incompleta de todos los componentes de la empresa y su interrelación, el foco suele estar en las áreas que nos atraen, se fomenta sin querer el individualismo por tener que resolver las cuestiones “rápidamente” y falla cada vez más el trabajo en equipo, los líderes tienen miedo a involucrar a los empleados en las decisiones y les cuesta manejar la frustración cuando factores externos impactan el negocio.

*El Equipo:* no es fácil tener el olfato para reclutar personal competente, falta mucha capacitación del líder y de los empleados, falta una estructura salarial justa donde predomine premiar la experiencia, resistencia al cambio, se teme al de asesoramiento de expertos externos a la empresa para que no nos “roben las ideas”. En resumen, falta tiempo para escuchar a la gente y para trabajar en equipo.

*El mercado:* el cliente es el primer afectado ya que una organización precaria de la empresa y una escasa capacitación lleva a una mala atención al cliente, no considerando sus necesidades y quejas en el diseño del producto o servicio. También falta el enfoque en un tipo de cliente específico, no hay de plan de ventas que considere los picos de demanda y las bajas de trabajo. Se suelen evitar la inversión en promoción, y en investigación de mercado: hay desconocimiento de las ventajas competitivas y debilidades propias, y minimización de las fortalezas de la competencia.

*La planificación:* normalmente falta un plan de negocios, los objetivos a largo plazo no están definidos, si hay objetivos de corto plazo no se han comunicado a los empleados, falta un análisis de riesgos potenciales y prevención de estos, y aparecen las crisis del crecimiento por no prever que no sólo es malo no vender, sino también vender mucho.

*La operación:* los procesos productivos y de servicios no están definidos ni organizados considerando los tiempos normales de operación, hay altos niveles de desperdicios, altos costos por retrabajos y errores, falta capacidad técnica por la incapacidad de reclutar a la gente correcta, hay mal manejo de los inventarios, faltan controles de calidad o hay demasiados, pero los problemas se resuelven tarde o se esconden.

*Proveedores:* no se suelen evaluar los proveedores o hacer un seguimiento de su rendimiento, la selección es por precio, por amistad o por intuición, desorganización y falta de pago a los proveedores. En algunos casos hay dificultad para conseguir suministros adaptados especialmente al producto por no tener relaciones de largo plazo con los proveedores. También suele haber sobre almacenamiento de stock que lleva a alta inmovilización del capital, altos gastos de mantenimiento y pérdidas por obsolescencia.

*Resultados:* la falta de gestión de indicadores lleva a que los resultados se vayan observando intuitivamente en el día a día por mera observación del dueño por comentarios de los mandos medios, sin seguir una tendencia mensual o hacer un análisis de desvíos versus los objetivos planteados. En los emprendimientos más pequeños no se consideran los costos fijos al momento de definir los costos totales, y encuentro que muchos no saben diferenciar los gastos personales de los relacionados con el negocio, lo que dificulta la evaluación de la rentabilidad de la actividad.

*Mejora continua:* en definitiva, apenas hay tiempo para producir, ¿cómo vamos a mejorar? Los problemas se van “pateando para adelante” y sólo resuelven cuando ya no queda otra opción, de manera intuitiva y sin un análisis profundo de los hechos y tendencias reales.

En relación con el emprendimiento es importante considerar estos puntos, ya que son clave para el éxito y el no considerarlos pone en riesgo la inversión inicial antes que comiencen las utilidades, no seleccionar los recursos humanos idóneos, que no se cumpla la “proyección financiera” o el “Plan de Negocios”, riesgo a que el negocio no sea negocio o no satisfacer a necesidad real de los posibles clientes.

Siempre que emprendemos hay un riesgo a fracasar, pero se debe minimizar analizando factores que influyen en el fracaso.

### **III.3 El perfil emprendedor tras el fracaso**

El perfil de los emprendedores que han fracasado en negocios anteriores, pero que, a pesar de su fracaso inicial, deciden iniciar un nuevo negocio. Este tipo de emprendedores, los denominamos “re-emprendedores después del fracaso empresarial”

El proceso por el cual los individuos deciden entrar y salir de un emprendimiento de negocio es menos conocido. En este sentido, existen preguntas abiertas referentes a los efectos potenciales que la salida o el fracaso de una empresa pueden generar en un emprendedor. Siguiendo a Hessels, Grilo y Thurik (Hessels, 2011), basado en la teoría del comportamiento humano de Becker, considera la salida empresarial como un indicador del capital humano empresarial acumulado, que se refleja en la adquisición de conocimientos, habilidades y experiencia. Hessels y otros (Hessels, 2011) muestra que el fracaso genera un mayor compromiso empresarial, especialmente para los hombres, para las personas que conocen a otro empresario y para aquellos que tienen un bajo nivel de miedo al fracaso. Así que es posible cuestionarse si los emprendedores que han fracasado anteriormente son en realidad diferentes de los emprendedores que no han fracasado. Además, si estos hallazgos reflejan el caso general o si es posible encontrar grupos heterogéneos que tienen una relación diferente con el fracaso. En este estudio la teoría institucional (North, 1990), se utiliza, también, como marco que podría

ayudar a explicar las variables que determinan los diferentes perfiles de los emprendedores, sobre todo aquellos aspectos que conforman el marco regulatorio (instituciones), formal en informal, de una determinada economía o país (North, 1990).

En este sentido es importante considerar los diferentes perfiles de los emprendedores que han fracasado en negocios anteriores, y que, a pesar de su fracaso inicial, deciden iniciar un nuevo negocio.

El trabajo contribuye a identificar las causas del fracaso, si alguien no es capaz de conservar un buen empleo, lo calificamos de fracaso. Si una empresa no logra sobrevivir a sus primeros cinco años también se señala como un fracaso. Lo mismo se dice del emprendedor o emprendedores que la dirigen.

#### **III.4 El INEGI presenta el segundo conjunto de resultados del estudio sobre la demografía de los negocios 2020**

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) presenta el segundo conjunto de resultados del Estudio sobre la Demografía de los Negocios (EDN) 2020. (INEGI, 2021).

El EDN brinda información sobre el panorama nacional de los establecimientos micro, pequeños y medianos, que realizan actividades manufactureras, comerciales y de servicios privados no financieros en el contexto de la pandemia por la COVID-19.

El segundo conjunto de resultados del EDN ofrece información sobre las tasas de variación entre cuatro periodos definidos para 2019 y 2020 en cuanto a personal ocupado según la condición de informalidad o formalidad de los establecimientos sobrevivientes.



Además, para los establecimientos identificados como sobrevivientes y muertos, el segundo conjunto de resultados del EDN proporciona información de algunas características que estos establecimientos tenían en 2018 sobre: nivel de estudios del personal ocupado, uso de equipo de cómputo, capacitación al personal, ventas por internet y acceso a financiamiento.

Como se reportó en 2020 con el primer conjunto de resultados, de los 4.9 millones de establecimientos micro, pequeños y medianos reportados por los Censos Económicos 2019, el EDN 2020 estima que sobrevivieron 3.9 millones (79.2%) a 17 meses de concluido el levantamiento censal. En el mismo periodo se estima que cerraron sus puertas definitivamente 1 010 857 establecimientos, que representan 20.8%, y nacieron 619 443 establecimientos, que representan 12.8% de la población de negocios del país.

Al comparar la cifra total de unidades económicas que estima el EDN en septiembre de 2020 con las captadas por los Censos Económicos en mayo de 2019, se tiene una disminución de 8.1 por ciento.

El segundo conjunto de resultados del EDN muestra que los establecimientos nacidos durante 2020 tienen en promedio dos personas ocupadas, mientras que los establecimientos que cerraron sus puertas ese mismo año tenían en 2018 un promedio de tres personas ocupadas. Del 20.8% de establecimientos que murieron, 5.6% eran formales en 2018. De los establecimientos sobrevivientes, 25.9% son formales.

*Tabla 3 Establecimientos micro, pequeños y medianos, que realizan actividades manufactureras, comerciales y de servicios privados no financieros en el contexto de la pandemia por la COVID-19*

Establecimientos reportados en 2020	Sobrevivieron al COVID-19 (79.2%)	Cerraron sus puertas (20.8%)	Nacieron (12.8%)
4.9 millones	3.9 millones	1 010 857 establecimientos	619 443 establecimientos

Fuente: Elaboración propia con datos basados (EDN) Estudio sobre la Demografía de los Negocios 2020 y INEGI

Por sector de actividad económica, el EDN reporta que del total de establecimientos del ámbito informal que cerraron definitivamente sus puertas 10% realizaba actividades de Servicios Privados No Financieros y 9.5% se dedicaba al Comercio.

El segundo conjunto de resultados del EDN también permite generar información por entidad federativa.

La mayor proporción de muertes de establecimientos formales ocurrió en Quintana Roo y Campeche con 28.9% y 24.9%, respectivamente. Las entidades con más muertes de establecimientos informales fueron Baja California Sur (34%) y Quintana Roo (33.6%).

El Estudio encontró que la mayor disminución de personal se dio en abril y mayo de 2020, tanto en el ámbito formal como el informal, con una disminución de 23 y 27 personas ocupadas, respectivamente.

El 46.2% de los establecimientos que sobrevivieron en 2020 tienen personal ocupado con estudios de primaria y secundaria, mientras que 24.7% de los establecimientos muertos tenían personal con estudios superiores y de posgrado, conforme a lo reportado en 2018.

También se observa que 10.6% de los establecimientos sobrevivientes reportaron acceso a financiamiento en 2018; mientras que entre los establecimientos muertos sólo 10% reportó financiamiento en ese mismo año.

### **III.5 La Cámara de Comercio Internacional pide a México salvar a pyme.**

El organismo asegura que estas empresas deben ser el objetivo inmediato de todos los esfuerzos de estímulo (Expansión, 2020).

La Cámara de Comercio Internacional (ICC) en México pidió al gobierno salvar a las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyme), al ser las que mayor impacto en lo

económico y social enfrentarán ante la epidemia, de lo contrario significará su quiebra con la consecuente pérdida masiva de empleos.

María Fernanda Garza Merodio, presidenta de la ICC en México, explicó que las pyme deben ser el objetivo inmediato de todos los esfuerzos de estímulo, además de que se debe asegurar que el dinero fluya rápidamente hacia la economía real y, en particular, a los más vulnerables.

La vocera hizo especial énfasis en que estas empresas “son el riel fundamental por el que corre la economía real de nuestro país, al aportar alrededor de 68% de los empleos formales y 52% del Producto Interno Bruto (PIB)”, según los datos más recientes de la productividad dados a conocer por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).

Por ello propuso la aplicación de apoyos directos e inmediatos a las pequeñas empresas para garantizar su continuidad y también a los trabajadores, sobre todo a los más vulnerables.

Además, propone garantizar que la ayuda llegue rápidamente a las pyme y a sus trabajadores, adaptar los programas sociales existentes dirigidos por el gobierno, al tiempo de garantizar el libre comercio y la circulación acelerada de bienes esenciales a través de las fronteras. Se requiere también establecer canales formales e informales de diálogo entre el gobierno, los empleadores, los trabajadores y las comunidades, aseguró.

La ICC advirtió que se requieren medidas urgentes a corto plazo, de estímulo y salvaguarda centradas en el mantenimiento del empleo y la actividad en la economía real incluyendo el conceder préstamos puente sin interés o con bajo interés.

Asimismo, financiamiento comercial, préstamos de capital circulante con plazos flexibles y diferidos, desgravaciones fiscales, desgravaciones por pago de préstamos,

desgravaciones por alquiler y arrendamiento, subvenciones y salarios a las micros y pequeñas empresas a fin de mantener a sus trabajadores en nómina.

Finalmente, indicó que se requiere especial atención en la protección de los trabajadores de esos pequeños negocios, porque de lo contrario se corre el riesgo de agravar la propagación del coronavirus, debilitando las cadenas de suministro y, a su vez, ejerciendo más presión sobre la economía mundial, lo que podría provocar disturbios sociales y políticos.

Este artículo de la ICC tiene relación relevante con el emprendimiento debido a que es una organización empresarial mundial, que fomenta la apertura del comercio y de la inversión, se coordinan con sus miembros para dirigir los intereses de la comunidad empresarial y para hacer llegar a sus gobiernos los puntos de vista empresariales, sus preocupaciones y propuestas formuladas por la Cámara de Comercio Internacional.

### **III.6 Las pyme ante la llegada de la epidemia de la COVID-19 a México**

Sebastián Equiluz CEO y Cofundador de Entreprenup, comparte algunas recomendaciones de lo que debemos hacer como mexicanos ante el brote de coronavirus Covid-19 en cuanto a materia económica.

El brote de Coronavirus Covid-19 se ha extendido rápidamente en varias partes del mundo, donde no solo ha afectado a las personas en cuanto a salud sino también en asuntos de economía (Reyes, 2020).

Sebastián Eguiluz, egresado del Tec de Monterrey, de la carrera licenciado en Administración Financiera y director de Entreprenup, da un panorama sobre las afectaciones económicas a pyme que trae la pandemia a México y cómo sobrellevar esta crisis.

“A corto plazo las industrias que más se verán afectadas son las del entretenimiento, servicios turísticos y alojamiento; ellas tendrán las primeras afectaciones ante esta crisis y a mediano plazo la industria manufacturera.

“Prácticamente el 58 por ciento de las personas que laboran en nuestro país lo hacen en el sector informal, de tal manera que van a ver resentida su actividad principalmente en estos últimos días”, resaltó Sebastián.

Muchos países han cerrado sus fronteras y pedido a sus ciudadanos se mantengan en sus casas con el motivo de frenar el contagio, pero esta medida ha afectado en gran medida a muchas industrias, especialmente a pequeñas y medianas empresas.

Se aproximan meses de incertidumbre, dificultades y desaceleración económica a nivel mundial a causa de esta contingencia.

“Este golpe económico no lo van a sobrevivir todos, y con ello el empleo de muchas personas que emplean se van a ver afectados”,

“No solo es de emprendedores, no es un tema de ricos, pobres, empresas grandes y chicas, todos vamos a sufrir y no sabemos cuánto va a durar esto, por lo mismo no se pueden hacer planeaciones”, puntualizó.

Para finalizar el egresado, invita a los emprendedores de pequeñas y medianas empresas a reestructurar sus modelos de negocio y cambiar las ideas de emprendimiento para que sobrevivan a esta crisis.

“Como emprendedores y empresarios tenemos que ir en contra de la corriente para adaptarnos a un mercado que en algunos casos vamos a tener que reestructurar todo el modelo de negocio.

“Hay muchas pyme que están paradas, en el emprendimiento decisiones que eran buenas y tenían sentido, cambiaron de la noche a la mañana”, concluyó.

Principales retos para el crecimiento de las pyme en 2021 (Actualidad económica, 2021).

El año antepasado la COVID-19 tomó por sorpresa no sólo al país, sino al mundo, y las secuelas del impacto económico por la parálisis de diversos sectores y el confinamiento aún siguen resistiendo en este 2022. Sin embargo, aunque el panorama aún se proyecta complicado, la iniciativa privada comienza a generar nuevas alternativas y retos para que la economía nacional logre reactivarse de forma positiva.

En tanto que el *análisis Crónicas de un Futuro Incierto* realizado por la firma Consultores Internacionales, señala que el crecimiento económico volverá números positivos, aunque tardará de tres a cinco años más en recuperar el nivel del PIB observado previo a la pandemia. En el proceso, los gobiernos, las organizaciones y hogares deberán reinventarse, aceptar los cambios y generarlos. Quienes tengan la capacidad de hacerlo, tendrán mayores posibilidades de éxito.

Economía.

Nos toma por sorpresa que la mayor preocupación de las empresas esté relacionada con los efectos económicos que la situación sanitaria trajo consigo. El cierre de más de un millón de pyme se debe en gran medida a los problemas de liquidez, aumento de costos de materias primas y factores políticos, ya que en conjunto todo esto termina por imposibilitar a estos negocios para enfrentar una crisis.

A inicios de la pandemia, muchas de las pyme encontraron un alivio con algunas facilidades que dio el sector financiero, sin embargo, estas duraron poco en comparación de la contingencia sanitaria, a esto hay que sumarle el hecho de que el acceso a la financiación continúa siendo uno de los retos permanente para cualquier empresa. Es imprescindible contar con un plan financiero detallado y realista que convenza a las entidades de crédito y aporte las garantías necesarias.

Transformación digital.

La transformación digital supone otra asignatura pendiente para muchas pyme. Ámbitos como la ciberseguridad, las tecnologías relacionadas con la nube y la Inteligencia Artificial, así como las soluciones especializadas en gestión de todo tipo de procesos, hoy son extremadamente necesarias, pero requieren de adaptaciones del negocio.

Lo cierto, es que las infraestructuras de las pyme tienden a ser más livianas que las de las grandes empresas, por lo que el proceso de transformación entraña menos riesgos.

Sin embargo, existe una brecha de inversión entre las grandes y las pequeñas empresas que pueden dificultar esta adopción.

Gobierno de México apoya solo a 7 de cada 100 pyme ([Financiero, 2021](#)).

De cada 100 pequeñas y medianas empresas (pyme) mexicanas, solo siete han podido acceder al apoyo de gobierno a partir de la pandemia de Covid-19.

La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) informó que la baja productividad de las micro y pequeñas empresas es una de las características del sector en México, donde el organismo identifica un área de oportunidad para mejorar.

Además, destaca la necesidad de una mayor digitalización más allá del impulso que tomó el comercio electrónico, aunado a la necesidad de elevar las habilidades informáticas entre el sector, así como en la reducción de los costos administrativos para poder iniciar un negocio.

“En México, el marco administrativo para el espíritu empresarial es bueno pero los costos administrativos para iniciar un negocio o resolver la insolvencia podría reducirse significativamente”, señala.

El país tiene una gran población de microempresas de baja productividad, el sector pyme contribuye al 71% del empleo y 37% del valor agregado, contra el promedio de la OCDE de 69 y 59 % respectivamente, y también tienen una parte importante del autoempleo, con el 31.9%.

Desafíos y cambios urgentes de las pyme para el 2021 (El Financiero, 2021).

En realidad, todas las empresas han tenido que redefinir su estrategia empresarial, actuando de forma rápida y sin burocracia. Señala Guillermo Cruz.

*\*Por el doctor Guillermo Cruz, presidente de ACAD y presidente nacional de la Comisión de Negocios y Financiamiento en Coparmex.*

El año 2021 presentó muchos desafíos para todas las empresas, pero en especial para las empresas medianas y pequeñas que han vivido una de las mayores crisis económicas y sanitarias de los últimos tiempos. Las pyme en realidad están en gran riesgo y son de vital importancia para el desarrollo del país. Su aportación en PIB llegó a ser del 52% de acuerdo con la Secretaría de Economía y el número de personas que emplean alcanza el 72% a nivel nacional, según el INEGI.

En realidad, todas las empresas han tenido que redefinir su estrategia empresarial, actuando de forma rápida y sin burocracias, sorteando las dificultades de un cambio repentino que hoy parece que llegó para quedarse.

Según una encuesta publicada por Expansión, el 57% de las empresas mexicanas prevé recuperarse de esta crisis económica hasta el 2022, o incluso después, y solo el 33% de las compañías estima que podría recuperarse en el 2021<sup>4</sup>. La OIT advierte que el desempleo llegó al 11.7% de la población económica activa, equivalente a seis millones de personas. Por su lado, el sector informal durante la cuarentena por COVID-19 igualmente descendió un 47.7%<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> Expansión.com, Héctor Elías Chagoya 24-11-2020

<sup>5</sup> El Economista, Pilar Martínez 8-10-2020



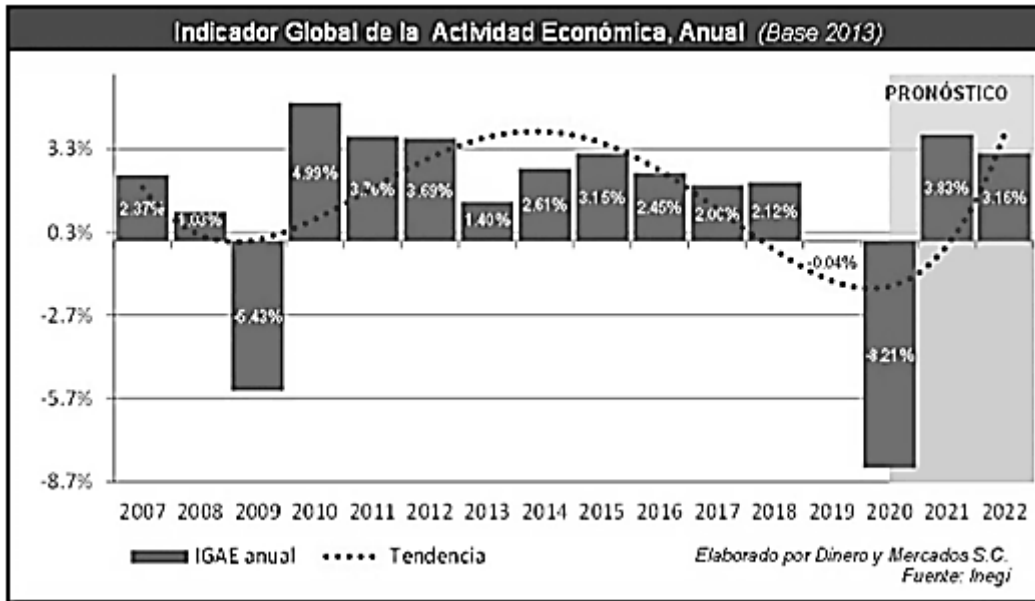
Combatir estos números y tendencia económica tan negativa, realmente requiere adaptarse al cambio. Esto es determinante y muy importante para todas las empresas, especialmente para las pyme donde representa la diferencia entre desaparecer o seguir creciendo, ahora en un mundo diferente.

Los cambios más importantes que todo empresario debe considerar son:

1. **CONTROL DE GESTIÓN:** hoy ha sido necesario implantar un plan de reacción o gestión (gobierno corporativo) diferente, hoy es vital actuar de manera cercana a la administración del día a día. Al menos plantear acciones, metas de desempeño semana y asegurar su cumplimiento en tiempo y forma.
2. **VENTAS:** No se puede esperar a que llegue el cliente. Las prácticas de ventas deben contar con mayor apoyo digital, trabajar en networking, redes sociales, página web interactiva, uso de CRM con seguimiento semanal y cuotas de venta.
3. **FINANZAS:** La estructura de costos y gastos ha tenido que cambiar. En muchos casos ya no hay oficinas o estas han sido disminuidas dramáticamente. El control presupuestal sigue siendo fundamental para no gastar más de lo que realmente ingresa. Reestructurar créditos para cerrar posibles brechas de liquidez, negociar con proveedores y acreedores ajustándose las capacidades los plazos y condiciones de pago.
4. **EQUIPO DE TRABAJO MOTIVADO Y DE ALTO DESEMPEÑO:** Trabajar con el personal para que el estilo remoto se mantenga productivo. Retomar una cultura empresarial de medición, trabajo en equipo y alto nivel de resultados. Procurar por reuniones productivas juntas de alta efectividad donde se tomen acuerdos, se registren los compromisos y se le dé seguimiento puntual a su cumplimiento.
5. **COMPRAS, PRODUCCIÓN Y LOGÍSTICA:** El control logístico entre lo que se adquiere, produce, almacena y entrega debe ser importante para no desperdiciar el capital de trabajo en inversiones no productivas.

6. **NUEVOS PRODUCTOS Y NEGOCIOS:** Cimentar el futuro en un modelo operativo totalmente funcional bajo las nuevas restricciones en y post COVID. Se dieron tendencias y modelo de actuar y operar que llegaron para quedarse.
7. **FIDELIZACIÓN DE CLIENTES:** Hoy lograr clientes de consumo frecuente y clientes que nos recomienden se vuelve fundamental. Es importante entrar a los sistemas de calificación de consumidores con buenas recomendaciones digitales, ello puede hacer la gran diferencia, aun a pesar de ser pequeños negocios. La conciencia medioambiental y el manejo con valores y limpieza son elementos fundamentales al seleccionar entre múltiples alternativas.
8. **TRANSFORMACIÓN DIGITAL:** El e-commerce definitivamente es la asignatura por excelencia en este momento. Hoy debe buscarse un negocio que pueda comercializar sus productos de manera remota y que sea una opción sencilla, de buena calidad y de acceso rápido o inmediato.
9. **ENTENDER LOS CICLOS DE RESTRICCIÓN VS. APERTURA ECONÓMICA:** Debemos diseñar, planear e implementar modelos de negocios que puedan operar bajo condiciones restrictivas y de apertura económica. En realidad, es de esperarse, al menos unos seis meses durante 2021 lleno de restricciones, y una apertura económica lenta para el segundo semestre. Igual debemos estar preparado para enfrentar momentos de crecimiento económico en 2022. Lograr reaccionar a tiempo requiere datos duros del mercado y monitorear continuamente lo que realmente está sucediendo y su velocidad de cambio.

Tabla 4 Indicadores Globales de la Actividad Económica Anual (Base 2013)



Fuente: El Financiero 2021

Aún a pesar de la gran noticia de los pronósticos económicos y de la posible mejora derivada de la aplicación de vacunas, en realidad sabemos que va a ser lenta su aplicación, lo que incidirá en mucha prudencia en gasto e inversiones. Reconozcamos que el mundo ha cambiado y por lo tanto también debemos transformarnos para sobrevivir y crecer lo más rápido posible. Tomemos nuestras precauciones, pero pongamos todo nuestro talento y energía en la recuperación empresarial. “Es momento de sacar la casta”.

Al analizar estos artículos referenciales el emprendimiento enfrenta desafíos que han tenido que adaptarse a las nuevas necesidades ante el impacto de la covid-19 en los negocios. Sin embargo, no deja de ser nuevas oportunidades de innovar y satisfacer aquellas necesidades que surjan ante la crisis en México.

### **III.7 ISO 56002 Sistema de gestión de la innovación – Orientación**

ISO (Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO).

Gestión de la innovación, en el que participan representantes del sector empresarial de los siguientes países: Argentina, Colombia, Costa Rica, Cuba, España, Honduras, México, Panamá, Perú y Uruguay.

*Generalidades.* La capacidad de una organización para innovar se reconoce como un factor clave para el crecimiento sostenido, la viabilidad económica, el bienestar creciente y el desarrollo de la sociedad.

La capacidad de innovación de una organización incluye la capacidad para comprender y responder a las condiciones cambiantes de su contexto, buscar nuevas oportunidades, y complementar el conocimiento y la creatividad del personal en la organización y en colaboración con partes interesadas externas.

La organización puede innovar con más eficacia y eficiencia si se gestionan como un sistema todas las actividades necesarias y otros elementos interrelacionados o que interactúan.

Un sistema de gestión de la innovación (SGI) sirve de guía a la organización para determinar su visión, estrategia, política y objetivos de innovación, así como para establecer el soporte y los procesos necesarios para lograr los resultados previstos.

Los beneficios potenciales de implementar un sistema de gestión de la innovación de acuerdo con este documento son:

- a) Mayor capacidad para gestionar la incertidumbre
- b) Más crecimiento, ingresos, rentabilidad y competitividad
- c) Menores costos y desperdicios, y mayor productividad y eficiencia de los recursos;
- d) Mejora de la sostenibilidad y la resiliencia;
- e) Mayor satisfacción de los usuarios, clientes, ciudadanos y otras partes interesadas;

- f) Renovación sostenida del portafolio de ofertas;
- g) Personal de la organización comprometido y empoderado;
- h) Mayor capacidad de atraer socios, colaboradores y financiamiento;
- i) Mejor reputación y valoración de la organización;
- j) Mayor facilidad para cumplir con las regulaciones y otros requisitos pertinentes.

Principios de la gestión de la innovación. Este documento se basa en principios de gestión de la innovación. Cada principio de gestión de la innovación incluye una declaración de cada principio, la fundamentación de su importancia para la organización, algunos ejemplos de beneficios asociados con el principio, y finalmente ejemplos de acciones que puede realizar la organización para mejorar su desempeño cuando se aplica el principio.

Los siguientes principios constituyen la base del sistema de gestión de la innovación:

- a) La realización de valor;
- b) Los líderes enfocados en el futuro;
- c) La dirección estratégica;
- d) La cultura;
- e) Las ideas con propósito;
- f) La gestión de la incertidumbre;
- g) La adaptabilidad;
- h) El enfoque sistémico.

Los principios se pueden considerar como un conjunto abierto que se integran y adaptan dentro de la organización.

Sistema de gestión de la innovación. Es un conjunto de elementos interrelacionados y que interactúan con el propósito de realizar valor. Provee un marco de referencia común para desarrollar y desplegar capacidades de innovación, evaluar el desempeño, y lograr los resultados previstos.

Los elementos se pueden adoptar gradualmente para implementar el sistema, según el contexto y las circunstancias particulares de la organización. Se pueden obtener beneficios plenos si la organización adopta todos los elementos del sistema de gestión de la innovación.

Finalmente, la implementación efectiva del sistema de gestión de la innovación se sustenta en el compromiso de la alta dirección y la capacidad de sus líderes para promover capacidades de innovación y una cultura de soporte a las actividades de innovación.

Ciclo Planifica-Hacer-Verificar-Actuar. El ciclo PHVA permite la mejora continua del sistema de gestión de la innovación para asegurar que las iniciativas y los procesos de innovación cuenten con el soporte, los recursos y la gestión adecuada, y que la organización identifique y aborde las oportunidades y los riesgos. (Cabe mencionar que este es un resumen de lo que abarca la ISO 56000).

El ciclo PHVA se puede aplicar al sistema de gestión de la innovación como un todo o a sus partes. En la siguiente figura muestra cómo el contexto de la organización, liderazgo, planificación, apoyo, operación, evaluación del desempeño y mejora, se pueden agrupar con respecto al ciclo, que se nutre y orienta a través del contexto de la organización y su liderazgo.

Figura 1 — Representación del marco del sistema de gestión de la innovación con referencias a los apartados de este documento



El ciclo se puede describir brevemente de la forma siguiente:

- a) Planificar: Establecer los objetivos y determinar las acciones necesarias para abordar oportunidades y riesgos.
- b) Hacer: Implementar lo planificado en términos de soporte y operaciones.
- c) Verificar: Hacer seguimiento y (cuando sea aplicable) medir resultados contra objetivos.
- d) Actuar: Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño del sistema de gestión de la innovación.

Gestión de la incertidumbre y del riesgo. Las actividades de innovación enfrentan altos niveles de variación e incertidumbre, sobre todo durante las fases creativas iniciales. Las actividades de innovación son explorativas y caracterizadas por la búsqueda, la experimentación y el aprendizaje. A medida que avanza el proceso, se adquiere conocimiento y se reduce la incertidumbre.

Las iniciativas de innovación implican tomar riesgos, y no todos estos riesgos resultarán en innovaciones. Las iniciativas discontinuadas son parte integral de los procesos y fuentes de aprendizaje como elementos de entrada de futuras iniciativas de innovación. El grado aceptable de riesgo depende de la ambición de innovación, las capacidades de la organización y los tipos de innovación que aborda la organización. La gestión del riesgo se puede tratar mediante diferentes enfoques, por ejemplo: aprendizaje iterativo, alianzas de negocios, diversificación del portafolio con diferentes niveles de riesgo. Un enfoque sistémico es crítico para comprender las interdependencias y gestionar las incertidumbres.

Las iniciativas de innovación se pueden implementar mediante procesos que identifican oportunidades, crean y validan conceptos, y desarrollan e implementan soluciones. Estos procesos de innovación se implementan de forma iterativa y, a menudo, en una secuencia no lineal. Es necesario que sean flexibles y adaptables a los tipos de innovación que la organización pretende lograr.

Las organizaciones pueden establecer estructuras unificadas o independientes para implementar actividades de innovación. Estas pueden requerir diferentes estilos de liderazgo, competencias y culturas. La implementación de un sistema de gestión de la innovación puede alentar a la organización desafiar el statu quo y las creencias y la estructura organizacional establecidas. Esto puede ayudar a la organización a gestionar las incertidumbres y los riesgos de manera más eficaz.

Relación con otras normas de sistemas de gestión. Este documento aplica el marco desarrollado por ISO para mejorar la alineación entre sus Normas Internacionales de sistemas de gestión. Este marco le permite a la organización alinear o integrar su sistema de gestión de la innovación con la orientación o los requisitos de otras normas de sistemas de gestión.



Este documento tiene relación con la familia de Normas ISO 56000, desarrollada por el ISO/TC 279, de la forma siguiente:

- a) ISO 56000, Gestión de la innovación – Fundamentos y vocabulario, proporciona una referencia esencial para la adecuada comprensión e implementación de este documento.
- b) ISO TR 56004 Evaluación de la Gestión de la Innovación – Orientación, proporciona para que la organización planifique, implemente y realice el seguimiento de la evaluación de la gestión de la innovación;
- c) ISO 56003, Gestión de la Innovación – Herramientas y métodos para las alianzas en innovación – Orientación;
- d) Junto con otras normas subsiguientes, ofrece orientaciones sobre herramientas y métodos que apoyan la implementación del sistema de gestión de la innovación.

La implementación de un sistema de gestión de la innovación eficaz y eficiente puede tener impacto o ser impactado por otros sistemas de gestión, y puede requerir la integración a varios niveles.

Las normas de sistemas de gestión se complementan entre sí, pero también se puede utilizar de forma independiente. Este documento se puede implementar junto con otras normas de sistemas de gestión, ayudando así a la organización a balancear la explotación de sus ofertas y operaciones actuales con la exploración e introducción de nuevas ofertas. La organización puede encontrar un balance entre la orientación de gestión de la innovación y otras normas de sistemas de gestión.

La organización que no haya adoptado otras normas de sistemas de gestión puede fácilmente adoptar este documento como orientación independiente dentro de su organización.

Objeto y campo de aplicación.

1. Este documento proporciona orientación para establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de la innovación aplicable en toda organización establecida. Es aplicable a:
  - a) Las organizaciones que buscan el éxito sostenido mediante el desarrollo y la demostración de su capacidad para gestionar eficazmente las actividades de innovación para lograr los resultados previstos;
  - b) Los usuarios, los clientes y otras partes interesadas que buscan tener confianza en la capacidad de innovación de una organización;
  - c) Las organizaciones y partes interesadas que buscan mejorar la comunicación a través del entendimiento común sobre qué es lo que constituye un sistema de gestión de la innovación;
  - d) Los proveedores de capacitación, evaluación o consultoría en temas de gestión de la innovación y sistema de gestión de la innovación.
  - e) Los diseñadores de políticas que buscan una mayor eficacia de los programas de soporte dirigidos a la capacidad de innovación y competitividad de la organización y al desarrollo de la sociedad.
  
2. Toda la orientación de este documento es genérica y destinada a ser aplicada a:
  - a) Todo tipo de organización, sin importar tipo, sector o tamaño. Se hace énfasis en organizaciones establecidas, entendiéndose que tanto las temporales como las recién creadas pueden beneficiarse también de la aplicación total o parcial de estas directrices;
  - b) Todo tipo de innovación, por ejemplo, producto, servicio, proceso, modelo, método, que van desde incremental hasta radical;
  - c) Todo tipo de enfoque, por ejemplo, innovación interna, innovación abierta o actividades de innovación impulsadas por el usuario, el mercado, la tecnología o el diseño.

No describe actividades detalladas dentro de la organización, sino que proporciona orientación a nivel general. Tampoco prescribe requisito alguno ni herramientas o métodos específicos para las actividades de innovación.

En relación con el emprendimiento la nueva familia de Normas ISO 56000 para la gestión de la innovación aporta herramientas, estrategias, guías, beneficios, recomendaciones, lineamientos etc., para que una empresa pueda mantenerse a la altura en este mercado tan volátil y agresivo, permite la continuidad de sus operaciones a través de la innovación de sus productos, servicios y procesos, también optimiza sus fortalezas y oportunidades generando valor y adaptándose eficazmente a cualquier tipo de condiciones que puedan presentarse en el entorno.

### **III.8 Indicadores referenciales de emprendimiento del Foro Económico Mundial**

Actualmente no es suficiente contar con los recursos y ganas de emprender sino se debe de contar con un conocimiento más amplio de los factores externos e internos que influyen en la consolidación de un proyecto.

El Foro Económico Mundial (FEM), es una organización no gubernamental internacional con sede en Ginebra, que se reúne anualmente en el Monte de Davos (Suiza), y que sobre todo es conocida por su asamblea anual en Davos, Suiza. Fomenta la cooperación entre los sectores públicos y privados.

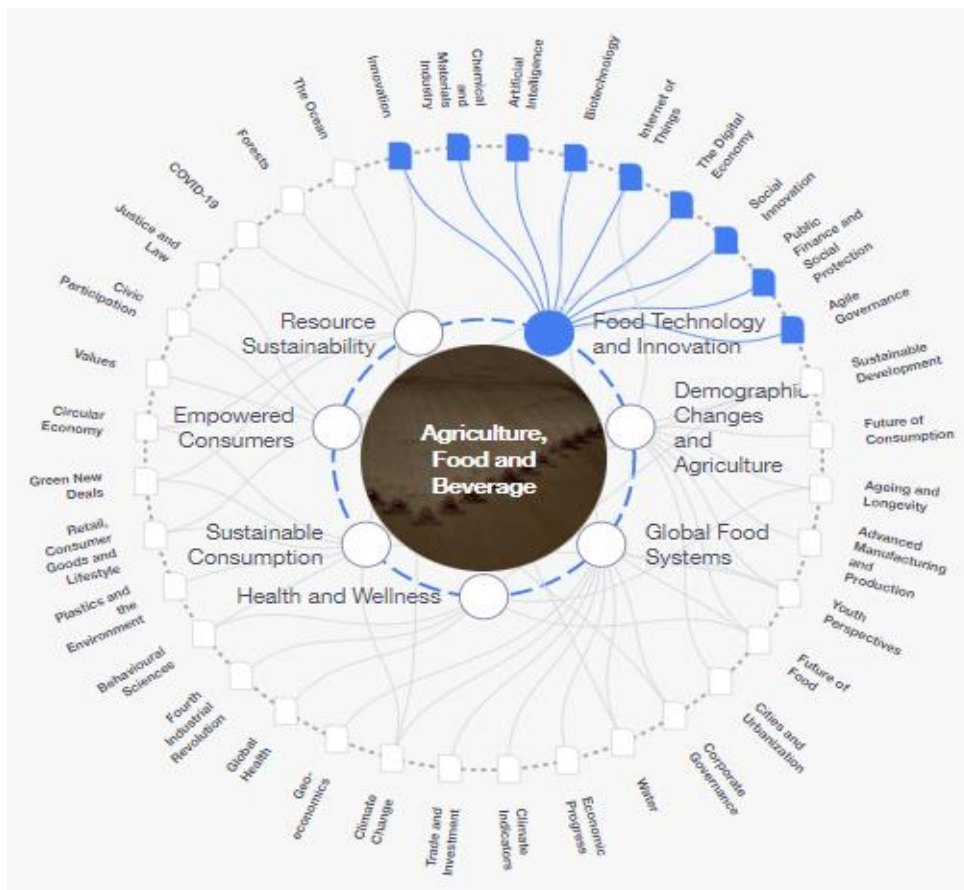
El WEF (World Economic Forum) La principal prioridad es acelerar el progreso y el impacto del foro para abordar los desafíos globales. Ha desarrollado sus capacidades de Inteligencia Estratégica para ayudar a dar sentido a las fuerzas complejas que impulsan el cambio transformador en economías, industrias y problemas globales.

Los siguientes indicadores nos ayudan a explorar y dar sentido a las diferentes variables que pueden influir de forma directa o indirecta a la sobrevivencia de los emprendimientos en los mercados actuales.

El siguiente diagrama muestra las conexiones entre diferentes problemas globales que se encuentran en la Industria del sector de Agrícola, Alimentos y Bebidas, tomando esta

situación concreta de la economía nacional e internacional como referencia en el ámbito del emprendimiento debido a que existen indicadores y variables que pueden influir en un nuevo proyecto o lanzamiento. Cabe hacer mención que cualquier sector de la Industria contempla sus diferentes problemas globales, los cuales son importantes considerar antes de emprender un proyecto.

*Ilustración 8 Diagrama de la Industria del sector de Agrícola, Alimentos y Bebidas*



Fuente: Foro Económico Mundial

## **Agricultura, alimentos y bebidas. (Sector primario)**

Se espera que la población mundial aumente de aproximadamente 7 700 millones a casi 10 000 millones para 2050, y la demanda de cereales para ser utilizados como alimento tanto para humanos como para animales puede aumentar a aproximadamente 3 000 millones de toneladas para ese punto desde aproximadamente 2 000 millones de toneladas en 2009. Los sistemas agrícolas deben abordar mejor el cambio climático, los recursos hídricos y terrestres que se están volviendo escasos y los precios de los alimentos cada vez más volátiles en su intento de alimentar a una población mundial en aumento. Mientras tanto, las empresas de alimentos deben adaptarse a los patrones de consumo cambiantes y desempeñar un papel más importante en la promoción de la salud y el bienestar. <sup>6</sup>

Variables:

- a) **Industria química y de materiales.** La industria química y de materiales aporta aproximadamente \$ 5,7 billones al PIB mundial, según un informe publicado en 2019, y respalda aproximadamente 120 millones de puestos de trabajo. Ahora, la industria está lidiando con los desafíos de COVID-19 mientras intenta cambiar a prácticas más sostenibles, al mismo tiempo que genera productos que mejoran los estándares de vida y permiten formas de movilidad más limpias. Su centro de gravedad se ha estado desplazando hacia el este, ya que China captura una parte cada vez mayor de las ventas y alimenta iniciativas masivas de infraestructura y fabricación. Las proyecciones indican que, para 2030, China representará más de la mitad de todas las ventas mundiales de productos químicos. **(Milano, 2022).**


La industria química mexicana es una de las más importantes de América: ocupó un cuarto lugar en valor de mercado en el año 2014, por ejemplo, y en 2015 ocupó el tercer lugar entre las manufacturas del PIB mexicano (10.7% sólo superada por la industria

---

<sup>6</sup> 2022 Foro Económico Mundial

alimentaria con su 20.8% y la fabricación de equipos de transporte con su 19.1%). (Etecé, 2021).

Tabla 5 Producto Interno Bruto Industria Química 2013-2015

Producto Interno Bruto Industria Química 2013-2015				
	Millones de pesos <sup>(1)</sup>	% del PIB Manufacturero <sup>(1)</sup>	Variación a precios constantes <sup>(2)</sup>	
			Anual a precios constantes (%)	Acumulado en el sexenio (%)
2013	324,298	11.9	0.8	-1.8
2014	280,567	9.7	-1.3	Promedio en el sexenio (%)
2015	274,047	8.8	-1.4	-0.6

(1) A precios corrientes.  
(2) A precios constantes 2008.  
Fuente: Sistema de Cuentas Nacionales, INEGI. Ramas 3251, 3252, 3253, 3254, 3255, 3256 y 3259 del SCIAN.

Fuente: [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/133111/Sector\\_Industria\\_Quimica.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/133111/Sector_Industria_Quimica.pdf)

Sus productos tienen una amplia demanda en países vecinos como Estados Unidos, Chile y otros países del Acuerdo Transpacífico de Cooperación Económica (TPP). Produce principalmente plásticos (como el tereftalato de etileno), sales de ácido tereftálico, ácido fluorhídrico, fosfato monoamónico y otras preparaciones destinadas a la limpieza.

- b) Inteligencia artificial.** Se pronostica que la IA se volverá cada vez más central en muchos aspectos de la vida y el trabajo. La inteligencia artificial (IA) se considera un nuevo caldo de cultivo para las oportunidades empresariales. Los investigadores están de acuerdo en que la IA tiene un gran potencial para el crecimiento económico.

Según Gartner, sectores como el energético, retail, servicios financieros, telecomunicaciones y manufactura son los más propensos a aprovechar la inteligencia artificial en México.

Estos son algunos de los pronósticos del impacto que se esperan para los próximos años:

- 19% (9.77 millones) de los empleos en México serán afectados por herramientas de IA.
- El 16% esos 9.77 millones se verán afectados por automatización en los siguientes 5 años.
- Cerca del 75% se verán afectados en los próximos 5 a 15 años.

Donald Feinberg, director de investigación de Gartner con especialización en el área de inteligencia artificial asegura que en México la IA está tomando un papel muy importante, tan importante como para las empresas en Estados Unidos, donde ya vemos casos donde se está adoptando esta tecnología desde retail, hasta automóviles autónomos y en una escala global, se espera que para 2020 el uso de la IA en los negocios cree impactos considerables en el funcionamiento diario de múltiples industrias.

Impacto de la IA en México:

- El 80% de las instituciones bancarias utilizan IA
- Se prevé que llegarán a México 5,900 robots industriales para la automatización de operaciones, siendo el país número 40 a nivel global en la importación robótica.

Datos de Gartner estiman que para el 2020, el 20% de las compañías enfocarán los recursos humanos al monitoreo y guía de redes neuronales a través de Deep Learning y para 2019, más del 10% de las contrataciones de TI en cuanto al servicio al cliente, será manejado bajo interacciones con robots. (Rodríguez, 2019).

- c) Innovación.** La innovación es el proceso de convertir nuevas ideas en valor, en forma de nuevos productos, servicios o formas de hacer las cosas. Las nuevas innovaciones tienden a basarse en versiones anteriores, de una manera que impulsa la gran mayoría de la productividad y el crecimiento económico del

mundo. Las tendencias de innovación son parte de ayudar a las personas a dar sentido a las muchas palizas de este mundo, que ahora se usa tan ampliamente en los negocios y en el gobierno, se tratan de ideas que funcionan en el mundo real y crean un valor. Puede contribuir como el 80% del crecimiento económico, tiene todo lo que valoramos en la sociedad o el gobierno comenzó su vida como una innovación de algún tipo. Con algún aspecto de innovación como vemos la innovación digital de Apple o Google etc. Ahora está muy claro que las empresas verdaderamente innovadoras pueden superar significativamente a sus pares, si se les permite prosperar.

Los resultados obtenidos señalan que de un total de 10 200 empresas encuestadas (muestra), sólo 890 (8.72%) reportaron la introducción de un producto nuevo o mejorado al mercado;

1 227 (12.02%) manifestaron inversión en actividades innovadoras y 348 (3.41%) invirtieron en capacitación del recurso humano para la investigación y desarrollo en México. (Moyeda Mendoza & Arteaga García, 2014).

*Tabla 6 Comparativa de indicadores de innovación simples*

Comparativa de indicadores de innovación simples					
Indicadores	México	Mínimo OCDE	Máximo OCDE		
<b>Innovación tecnológica</b>					
1. Introdujeron una innovación de producto (bien o servicio)	8.73%	Japón 17.30%	Suiza 47.60%		
2. Introdujeron una innovación de proceso (incluye métodos)	5.33%	Japón 11.70%	Austria 44.40%		
3. Introdujeron innovación de producto o proceso innovador	4.15%	Japón 21.60%	Suiza 56.40%		
4. Desarrollaron innovación tecnológica interna (producto o proceso)	1.57%	Japón 18.10%	Suecia 44.20%		
5. Introdujeron innovación de producto nuevo en el mercado	6.01%	Japón 11.50%	Luxemburgo 27.00%		
<b>Innovación no tecnológica</b>					
6. Introdujeron una innovación de comercialización	2.62%	Japón 8.30%	Luxemburgo 30.2%		
7. Introdujeron una innovación organizacional	4.43%	Noruega 24.10%	Luxemburgo 59.1%		
8. Introdujeron innovación no tecnológica (organización o comercial)	5.43%	Noruega 31.20%	Luxemburgo 63.5%		
<b>Insumos</b>					
9. Gasto total en innovación (% volumen total de negocios)	0.40%	Noruega 0.70%	Suiza 4.80%		
10. Gasto innovación por tipo de gasto (% gasto total en innovación)	NC				
11. Desarrollaron I + D	Intramuros	6.30%	Reino Unido 25.60%	Francia 68.40%	
	Extramuros	2.14%	6.20%	16.70%	
12. Desarrollaron I + D de manera continua	8.73%	N. Zelanda 14.00%	Alemania 35.10%		
<b>Producción</b>					
13. Participación del volumen de negocio de innovación de producto	4.20%	Australia 17.30%	Finlandia 14.80%		
14. Participación del volumen de negocio de innovación de producto nuevo en el mercado	NC	Noruega 1.20%	Finlandia 1.27%		

Fuente: [https://rde.inegi.org.mx/rde\\_17/doctos/rde\\_17\\_art3.pdf](https://rde.inegi.org.mx/rde_17/doctos/rde_17_art3.pdf) cálculos a partir de datos contenidos en la ESIDET-MBN 2012.



## **Cambios demográficos y agricultura (Sector secundario)**

*A medida que las personas envejecen las expectativas de las ofertas de alimentos y bebidas cambiarán.*

Los cambios demográficos están creando una población mundial más envejecida, más rica y cada vez más urbana, y están afectando drásticamente al sector de la agricultura, los alimentos y las bebidas. Alrededor de 140 millones de personas se unen a la clase media cada año, según un informe de 2017 publicado por Brookings Institution, y ese número debería aumentar a 170 millones en unos cinco años, creando más consumidores con más ingresos disponibles para gastar en supermercados y restaurantes. Además, para 2050, un número dramáticamente mayor de estos consumidores serán ancianos y vivirán en ciudades, lo que presagia cambios significativos en los patrones de consumo relacionados; Según cifras publicadas por las Naciones Unidas, más de 2 mil millones de personas en el mundo tendrán más de 60 años en 2050.

El crecimiento demográfico está superando la capacidad de la agricultura tradicional y ejerciendo presión sobre los océanos y los ecosistemas alimentarios.

Se ha comprobado que los compuestos bioactivos de las algas promueven el crecimiento y el rendimiento de las plantas, pero sus beneficios no se conocen ni comercializan ampliamente.

Los productos agrícolas de derivados de algas marinas a gran escala podrían proporcionar alternativas respetuosas con el planeta a los fertilizantes y pesticidas industriales, pero la producción aún es limitada. Durante casi cien años, la agricultura convencional ha estado utilizando fertilizantes y pesticidas industriales para mejorar la producción y el crecimiento de los cultivos. Ahora entendemos que el uso excesivo de fertilizantes químicos es terrible para el planeta. (Mundial, Cambios demográficos y agricultura, 2022).

Variables:

- a) Fabricación y producción avanzada. Los avances en informática, sensores, conectividad móvil, inteligencia artificial, robótica, impresión 3D y materiales avanzados están transformando los sistemas de fabricación y producción. Los nuevos modelos de negocio, basados en plataformas y desarrollando la capacidad de ofrecer nuevos servicios en lugar de simplemente entregar productos, cambiarán la forma en que operan las empresas manufactureras. Los responsables de la formulación de políticas y los líderes empresariales deberán desarrollar nuevos enfoques relacionados y trabajar juntos para construir sistemas de producción innovadores que realmente beneficien a todos. **(Zurich, 2022).**

Son grandes los retos de México no solo para contemplar la fabricación de mercancías, sino también la tecnología y desarrollo de procesos que complementan la cadena productiva.

*Tabla 7 Indicadores de precisión estadística del porcentaje de unidades con uso de tecnologías informáticas*

INEGI. Encuesta Nacional Agropecuaria 2017 Cuadro ena17\_iplics01  
 Indicadores de precisión estadística del porcentaje de unidades de producción con uso de tecnologías informáticas  
 y de comunicación en las actividades agropecuarias  
 por tipo de tecnología  
 Datos de octubre de 2016 a septiembre de 2017

Tipo de tecnología utilizada	Porcentaje				
	Estimado	Error Estándar	Límites de confianza		Coeficiente de Variación
			Inferior	Superior	
Unidades de producción	100.00	0.00	100.00	100.00	0.00
Con uso de alguna TIC	33.41	0.00	32.84	33.97	0.86
<b>Tipo de tecnología</b>					
Computadora	9.20	0.00	8.68	9.72	2.87
Internet	9.56	0.00	9.03	10.09	2.82
Que consultaron páginas gubernamentales	5.31	0.00	4.93	5.70	3.69
Teléfono celular	90.78	0.00	90.15	91.40	0.35
Teléfono fijo	20.76	0.00	19.94	21.58	2.01
Tablet o tableta	1.32	0.00	1.13	1.51	7.39
Sistema de navegación satelital (GPS)	2.08	0.00	1.86	2.31	5.52
Otra tecnología	0.52	0.00	0.38	0.65	13.29

Fuente: <https://www.inegi.org.mx/app/buscador/default.html?q=indicadores+de+informatica>

**b) Envejecimiento y Longevidad.** La esperanza de vida en la mayoría de los países se ha duplicado aproximadamente desde 1900, lo que marca uno de los mayores logros en la historia de la humanidad. Ahora, se necesitan avances científicos y nuevos roles sociales para que las personas mayores puedan vivir con propósito y dignidad. Más allá de simplemente agregar años, podemos mejorar la calidad de vida si vemos las cosas a través de la lente de la longevidad. La iniciativa "Un nuevo mapa de la vida" del Stanford Center on Longevity ha estado examinando cómo cambiar la naturaleza misma de la educación, reformular las trayectorias de la vida laboral y alinear nuestros entornos, estilos de vida y sistemas de atención médica de manera que conduzcan a una vida más feliz y productiva. En última instancia, podemos llegar a un punto en el que veamos una vida más larga no como una carga, sino como un beneficio. **(Stand Center on Longevity, 2022).**

*Tabla 8 Indicadores de Población en México*

<input type="checkbox"/> Población total (Número de personas), 2020	126,014,024
<input type="checkbox"/> Población total hombres (Número de personas), 2020	61,473,390
<input type="checkbox"/> Población total mujeres (Número de personas), 2020	64,540,634
<input type="checkbox"/> Porcentaje de población de 15 a 29 años (No especificada), 2015	25.7
<input type="checkbox"/> Porcentaje de hombres de 15 a 29 años (No especificada), 2015	12.6
<input type="checkbox"/> Porcentaje de mujeres de 15 a 29 años (No especificada), 2015	13.1
<input type="checkbox"/> Porcentaje de población de 60 y más años (No especificada), 2015	10.4
<input type="checkbox"/> Porcentaje de hombres de 60 y más años (No especificada), 2015	4.8
<input type="checkbox"/> Porcentaje de mujeres de 60 y más años (No especificada), 2015	5.6
<input type="checkbox"/> Edad mediana (Años), 2020	29
<input type="checkbox"/> Edad mediana hombres (No especificada), 2020	28
<input type="checkbox"/> Edad mediana mujeres (No especificada), 2020	30

Fuente: INEGI <https://www.inegi.org.mx/app/indicadores/?ind=6200240407&tm=6>

**c) Desarrollo sustentable.** Todos los días surgen nuevas pruebas del impacto negativo de la humanidad en el medio ambiente y de la creciente desigualdad. Casi un tercio de la población mundial carece de acceso a agua potable, el calentamiento global está creando patrones climáticos más mortíferos, cientos de millones de niños se ven privados del acceso a la educación y la desigualdad de ingresos va en aumento a medida que unos 3.400 millones de personas se ven obligadas a vivir con menos de \$5.50 al día. Los Objetivos de Desarrollo

Sostenible de las Naciones Unidas y el Acuerdo de París brindan una arquitectura para abordar estos desafíos, al cambiar fundamentalmente las formas en que las sociedades producen, consumen y operan. Sin embargo, aprovechar las oportunidades relacionadas para seguir la agenda de Desarrollo Sostenible requerirá una cooperación más estrecha entre los sectores público y privado. **(Mundial, Desarrollo sostenible, 2022).**

El plan de Trabajo 2019-2020 aprobado por el Consejo Nacional de la Agenda 2030 contempla:

- Incrementar la inversión para un crecimiento sostenible que contribuya de manera significativa, no solo al Producto Interno Bruto (PIB), sino al índice de desarrollo humano (IDH).
- Diseñar e implementar programas sectoriales con enfoque de sostenibilidad
- Acompañar a los estados para la implementación de la Agenda 2030
- Acompañar a las legislaturas para el desarrollo de leyes de visión sostenible.
- Foros multisectoriales que conecten a todos y a todas para enriquecer los procesos y las medidas a implementar en el país.
- Se dará un enfoque territorial en la implementación de proyectos, inicialmente, en 20 municipios del país.

Entre las metas que México tiene por alcanzar, David Garza, rector del Tecnológico de Monterrey enumeró las siguientes:

- Eliminar la pobreza extrema
- Reducir las desigualdades
- Fomentar la innovación para crecer
- Crear empleos decentes
- Consolidar instituciones para fortalecer un México pacífico y justo
- Alcanzar la igualdad entre mexicanas y mexicanos, y
- Combatir el cambio climático.

*“Son retos enormes, pero no son mayores a nuestras capacidades y voluntades, si nos unimos en un gran esfuerzo nacional”.* (Andrea, 2019)

## **Sistemas Alimentarios Globales. (Sector de servicio)**

*Los sistemas son ineficientes en el mejor de los casos, incluso sin el impacto de una pandemia en expansión.*

Los sistemas alimentarios han sufrido importantes ineficiencias. Alrededor de un tercio de todos los alimentos producidos en el mundo se pierde o se desperdicia después de la cosecha, según la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) mientras que cientos de millones de personas en todo el mundo siguen padeciendo desnutrición crónica. La falta de almacenamiento e infraestructura, y la escasez de información de mercado para los pequeños agricultores, son razones clave de las pérdidas de alimentos que ocurren antes de que los bienes puedan llegar a los consumidores. El potencial para elaborar nuevos enfoques sistémicos para los sistemas alimentarios que incluyan una amplia gama de partes interesadas presenta oportunidades para ayudar a alimentar al mundo de manera sostenible en el futuro.

Variables:

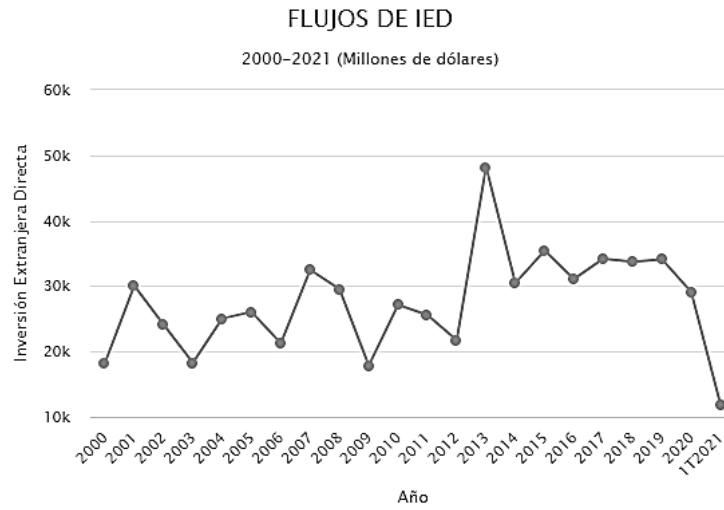
- a) Agua. Asegurar un suministro adecuado de agua limpia a pesar de los efectos dañinos del cambio climático es uno de los desafíos más urgentes del mundo. Miles de millones de personas viven sin agua potable y saneamiento, y las severas tormentas tropicales, la sequía y el agotamiento de los ríos y acuíferos han desplazado a las poblaciones rurales, obligándolas a trasladarse a las ciudades o cruzar fronteras internacionales de una manera que ha impactado la política interna en gran parte del mundo. Los medios de vida rurales a menudo dependen de la agricultura, que representa aproximadamente las tres cuartas partes de las extracciones mundiales de agua dulce y genera nutrientes que contaminan las cuencas hidrográficas en los graneros del mundo. Estos problemas se pueden abordar con una mejor planificación y cooperación, ya través de una mayor inversión, análisis de datos e innovación tecnológica. **(azul, 2022)**

**b) Comercio e inversión.** El volumen del comercio mundial de mercancías disminuyó un 5.3 % en 2020 como resultado de las interrupciones relacionadas con la COVID-19, aunque se espera que repunte considerablemente, según la Organización Mundial del Comercio. El comercio y la inversión mundiales ya habían estado en constante cambio antes de la pandemia, ya que se formaron o renegociaron iniciativas importantes. La legitimidad misma del actual sistema de comercio mundial, con la OMC en su núcleo, ha estado en el centro de atención, ya que los responsables políticos intentan responder a los crecientes riesgos y la agitación geoeconómica general. **((WTI), 2022)**

México es uno de los países más competitivos para la inversión productiva a nivel internacional destacándose los siguientes factores:

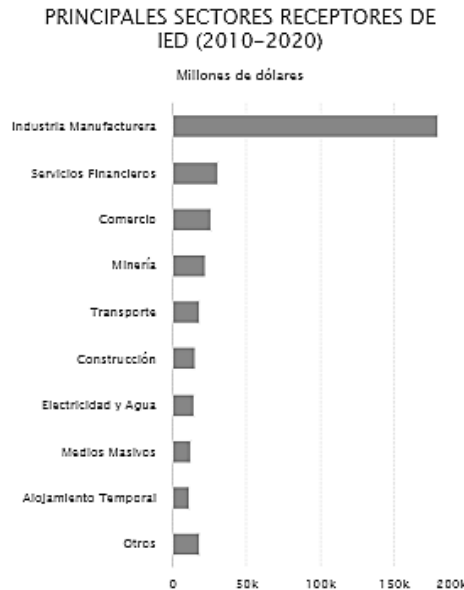
- Posición geográfica estratégica
- Costos competitivos, con capital humano joven y altamente calificado
- Tamaño y fortaleza de su mercado interno
- Estabilidad macroeconómica y política
- Crecimiento económico
- Capacidad para producir manufacturas avanzadas (productos de alta tecnología)
- Economía abierta que, a través de su red de acuerdos de libre comercio, garantiza el acceso a mercados internacionales. (México, 2021)

Tabla 9 Flujos de Inversión Extranjera en dólares



Fuente: Secretaría de Economía, Registro Nacional de Inversiones Extranjeras (RNIE)

AÑO	INVERSIONES EXTRANJERAS DIRECTA
2000	18,247
2001	30,096
2002	24,098
2003	18,269
2004	25,031
2005	23,096
2006	21,248
2007	32,483
2008	29,332
2009	17,854
2010	27,140
2011	25,578
2012	21,741
2013	48,216
2014	30,462
2015	35,436
2016	38,068
2017	34,200
2018	33,729
2019	34,096
2020	29,079
2021	11,864



Fuente: Secretaría de Economía, Registro Nacional de Inversiones Extranjeras (RNIE)

- c) **Geoeconomía.** Donde los estados-nación imponen el control sobre la lógica del comercio para lograr sus objetivos. Si bien el término se acuñó por primera vez en 1990, las rivalidades geoeconómicas no surgieron por completo hasta después de la crisis financiera de 2008. Particularmente desde alrededor de 2014, los países han perfeccionado el uso de herramientas económicas para alcanzar sus objetivos geopolíticos y debilitar a los rivales; algunos analistas han caracterizado esto como la “armamentización de la interdependencia”. Esto expone a las poblaciones civiles a crecientes presiones relacionadas, y las corporaciones multinacionales y los bancos han tenido que adaptarse a mayores riesgos relacionados. Las partes interesadas globales deben pensar en cómo contener mejor las tensiones geoeconómicas, en interés de una cooperación internacional más efectiva en asuntos como los impactos de COVID-19, el cambio climático y la migración. **(Cornell, 2020)**

La geoeconomía de México se puede explicar a partir de dos de sus rasgos centrales:

1. Sumamente diversificada y con vocación mundial.



2. Extremadamente vinculada con América del Norte y especialmente concentrada con los EE. UU. Esta es casi una situación paradójica y recurro a una metáfora para explicarla.

El alma de México mira el mundo y tiene vocación mundial; el cuerpo de México se encuentra anclado en América del Norte y vinculado con los Estados Unidos. Políticamente México está presente en el mundo entero y deja escuchar su voz; económicamente México es persistente con América del Norte e insistente con los Estados Unidos. (Sociologías, 2006).

## **Capítulo IV – METODOLOGÍA O DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **IV.1 Método de investigación**

Con base en la metodología de investigación del Dr. Roberto Hernández Samperi, se define este estudio con un enfoque cuantitativo, de tipo no experimental, de corte transversal y con alcance exploratorio, descriptivo y explicativo. Asimismo, con base en la teoría de las ecuaciones estructurales (SEM) Structural Equation Models, este método cuantitativo se utilizará para realizar las asociaciones entre variables y la determinación de los pronósticos de correlación entre las mismas, con el objeto de definir las determinantes de sobrevivencia de las pyme. Por razones de la pandemia que todavía limita la investigación profunda en la CDMX, se utilizará el método de selección de unidades muestrales por el de “conveniencia”, con base en Michael Quinn Patton, (Patton, 2009), (el investigador elige a los miembros solo por su proximidad y no considera si realmente estos representan muestra representativa de toda la población o no. Cuando se utiliza esta técnica, se pueden observar hábitos, opiniones, y puntos de vista de manera más fácil)

### **IV.2.2 Universo**

El Universo de esta investigación está formado por todas las pyme mexicanas.

#### **IV.2.2.1 Población**

Las pyme de los tres sectores mexicanas de la Ciudad de México, de la Alcaldía de Benito Juárez, registradas en los últimos 10 años y vigentes en los últimos 5 años.

#### **IV.2.2.2 Tipo de muestreo**

El tipo de muestreo que se realizará en esta investigación para definir los determinantes de sobrevivencia de los emprendimientos en la Cd. de México, será estratificado y

aleatorio; para que todas las pyme seleccionadas tengan la misma oportunidad de ser escogidas.

Criterios de selección de las pyme:

- *Microempresas.* Son de todos los sectores y no deben tener más de 10 empleados. El monto máximo de venta es de 4 millones de pesos y el tope máximo es de 4.6.
- *Empresas pequeñas.* En el sector de industria y servicio pueden tener desde 11 hasta 50 empleados y facturar hasta 100 millones de pesos con un tope máximo de 95. En el caso de las empresas pequeñas del sector comercio el número máximo de empleados es hasta 30, pueden facturar hasta 100 millones de pesos y tienen un tope de 93.
- *Empresas medianas.* El sector de comercio tiene entre 31 hasta 100 trabajadores mientras que el de servicios de 51 hasta 100 trabajadores, en ambos casos facturan entre 100 y 250 millones de pesos anuales y tienen un tope máximo de 235. En el sector de industria el rango de trabajadores es desde 51 hasta 250, facturan entre 100 y 250 millones y tienen un tope máximo de 250.
- *Organizaciones comerciales.* Se requiere ser consciente de las muchas actividades comerciales “con fines de lucro” en las que las organizaciones comerciales participan. En última instancia, la primera preocupación de las organizaciones comerciales es obtener un beneficio para el propietario, los accionistas o ambos, proporcionando productos y servicios.
- *Organizaciones de servicios.* Son que ofrecen bienes no tangibles, relacionados principalmente con alguna práctica, proceso o actividad. Como su nombre lo indica, las empresas de servicio son aquellas actividades económicas organizadas para la prestación y venta de un servicio.
- *Organizaciones manufactureras.* Son aquellas que cuentan con los medios para convertir la materia prima en un producto de consumo para sus clientes, esta

clase de compañías cuentan internamente con maquinaria, infraestructura y talento humano para lograr transformar un material base en un producto terminado.

#### **IV.2.2.3 Unidad muestral**

Unidades muestrales para el objeto de estudio fueron:

Organizaciones comerciales creadas en la Alcaldía de Benito Juárez de la CDMX

##### **IV.2.2.3.1 Tamaño de la muestra**

30 pyme: 10 del sector Industrial, 10 de sector Comercial y 10 de sector de Servicio.

#### **IV.3 Diseño de la Investigación / Técnicas e instrumentos de obtención y captura de datos.**

Inicialmente se elabora un cuestionario basado en los indicadores y las variables de emprendimiento con el fin de conocer los determinantes de sobrevivencia de las pyme. Este estudio con un enfoque cuantitativo, de tipo no experimental, de corte transversal y con alcance exploratorio, descriptivo y explicativo, es decir, *con un enfoque cuantitativo* ya que recoge y analiza datos cuantitativos sobre variables, *de tipo no experimental* ya que se divide tomando en cuenta el tiempo durante se recolectan los datos, *de corte transversal* por la recolección de datos en un solo momento, en un tiempo único, con el propósito de describir las variables y su incidencia de interrelación y con *alcance exploratorio* porque se conoce el problema, *descriptivo* porque busca especificar las propiedades importantes del grupo que sea sometido a análisis y *explicativo* porque está dirigido a responder a las causas de los fenómenos físicos o sociales.

La técnica de los Modelos de Ecuaciones Estructurales nos permitió analizar los patrones de relación entre las variables en sus diferentes constructos o modelos y destacar los determinantes de sobrevivencia de los emprendimientos de las pyme.

El presente cuestionario es meramente académico con el objetivo de conocer los determinantes de sobrevivencia de las pyme, agradezco su amable apoyo en respuesta a las preguntas que se muestran a continuación. Gracias. (Cuadro 1)

					Instrumento No. _____ Colonia _____	
INDICADOR	VARIABLES	PREGUNTA DE INVESTIGACION	UNIDAD DE MEDIDA	ESCALA	RESULTADO	
<b>Habilidades administrativas</b>	<b>Planeación</b>	¿La organización cuenta con una misión empresarial?	Cuenta con misión	1 Si 2 No	_____	
		¿La organización cuenta con objetivos empresariales?	Cuenta con objetivos	1 Si 2 No	_____	
		¿La organización tiene estrategias claras?	Cuenta con estrategias	1 Si 2 No	_____	
		¿La organización cuenta con programas de acción?	Cuenta con programas	1 Si 2 No	_____	
		¿La organización realiza presupuestos empresariales?	Cuenta con presupuesto	1 Si 2 No	_____	
	<b>Organización</b>	¿La organización respeta los objetivos empresariales?	Respeto de objetivos	1 Si 2 No	_____	
		¿La organización cuenta con un organigrama empresarial?	Estructura organizacional	1 Si 2 No	_____	
		¿La organización define a un solo jefe para sus actos??	Unidad de mando	1 Si 2 No	_____	
		¿La organización limita el tramo de control?	Tramos de control	1 Si 2 No	_____	
		¿Las actividades en las áreas funcionales son coordinadas?	Coordinación	1 Si 2 No	_____	
		¿Existe comunicación en todos los niveles de la empresa?	Comunicación	1 Si 2 No	_____	
		¿La organización se adapta al cambio del mercado?	Adaptación a mercados	1 Si 2 No	_____	
		¿Se mide la eficiencia y la eficacia en la organización?	Efectividad	1 Si 2 No	_____	
		¿Se comparte la responsabilidad en todas las áreas?	Responsabilidad	1 Si 2 No	_____	
		<b>Dirección</b>	¿Existe coordinación entre los intereses de los inversionistas y los empleados?	Coordinación de intereses	1 Si 2 No	_____
	¿La dirección organizacional se realiza de manera imparcial?		Impersonalidad de mando	1 Si 2 No	_____	
	¿Se supervisa las indicaciones en cada función empresarial?		Supervisión	1 Si 2 No	_____	
	¿Se resuelven los conflictos organizacionales?		Resolución de conflictos	1 Si 2 No	_____	
	<b>Control</b>		¿La organización asegura los objetivos empresariales?	Aseguramiento de objetivos	1 Si 2 No	_____
		¿Los controles organizacionales son eficientes?	Eficiencia en los controles	1 Si 2 No	_____	
		¿Se revisa de manera directa el cumplimiento de objetivos?	Control directo	1 Si 2 No	_____	
		¿Se conocen los puntos críticos en cada área funcional de la organización?	Puntos críticos	1 Si 2 No	_____	
		¿Los controles de los objetivos se adecuan a las áreas funcionales?	Idoneidad	1 Si 2 No	_____	
		¿Existe prevención del cumplimiento de los objetivos organizacionales?	Prevención	1 Si 2 No	_____	
		<b>Comportamiento de los negocios</b>	<b>Marketing</b>	¿Se realizan estudios del mercado?	Marketing	1 Si 2 No
	<b>Producción</b>		¿Son claros los flujos de producción de bienes y/o servicios para toda la organización?	Producción	1 Si 2 No	_____
	<b>Admón. Financiera</b>		¿La organización cuenta con información de estados financieros?	Finanzas	1 Si 2 No	_____
	<b>Recursos Humanos</b>		¿Se realiza el proceso de reclutamiento, selección, capacitación e inducción en el personal?	Administración de Recursos humanos	1 Si 2 No	_____
<b>Estudios de Mercado</b>	<b>Reconocimiento</b>		¿La organización identifica las variables de impacto en el mercado?	Reconocimiento	1 Si 2 No	_____
	<b>Infraestructura</b>	¿La organización cuenta con infraestructura de estudios de mercado?	Infraestructura	1 Si 2 No	_____	
	<b>Innovación</b>	¿La organización se adapta a la dinámica de innovación en los mercados?	Innovación organizacional	1 Si 2 No	_____	
<b>Sobrevivencia</b>		¿En qué fecha se constituyó la empresa?	Inicia operación	Año	_____	
		¿Cuánto tiempo tiene su empresa?	sobrevivencia	Tiempo	_____	

Nota: se omite de la empresa por cuestiones de confidencialidad

### IV.3.1 Fuentes de investigación primaria

Las fuentes de investigación primaria estarán dadas por aquellas que se observarán en el campo, es decir, las organizaciones que puedan ser entrevistadas donde se obtendrán los datos para contrastarlos con la teoría y la hipótesis planteada.

### IV.3.2 Fuentes de investigación secundaria

Las fuentes de investigación secundaria están constituidas por el desarrollo del marco teórico y referencial.

## IV.4 Resultados y conclusiones de las ecuaciones estructurales

Las 30 encuestas que se realizaron al azar a las pyme del sector industrial, comercial y servicio en la zona Benito Juárez sobre los indicadores y las variables de emprendimiento con el fin de conocer los determinantes de sobrevivencia de las pyme arrojaron los siguientes resultados:

*Tabla 10 Matriz de Correlación*

Coeficiente	Interpretación
$r = 1$	Correlación perfecta
$0.60 \leq r \leq 1$	Determinante
$0.20 \leq r \leq 0.60$	Influyente
$r = 0$	No influyente

Fuente: En estadística, el coeficiente de correlación de Pearson es una medida de dependencia lineal entre dos variables aleatorias cuantitativas.

Para la correlación de Pearson, un valor absoluto de 1 indica una relación lineal perfecta. Una correlación cercana a 0 indica que no existe relación lineal entre las variables.

A continuación, se muestra la matriz de constructos elaborada para determinar los modelos de medida en las ecuaciones estructurales, los cuales se muestran a continuación.

*Tabla 11 Matriz de Constructos*

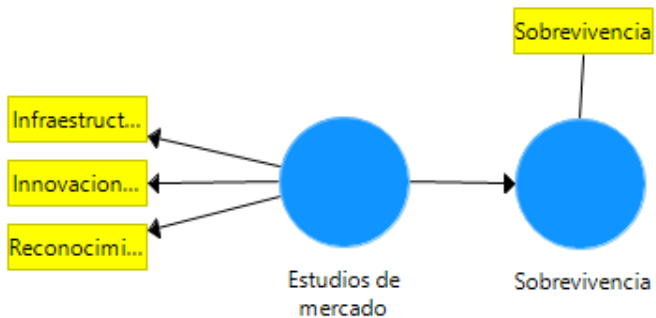
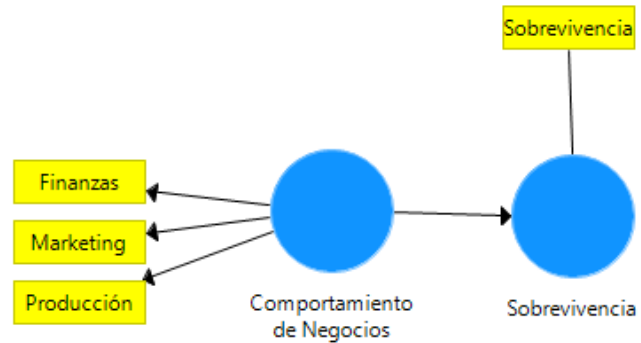
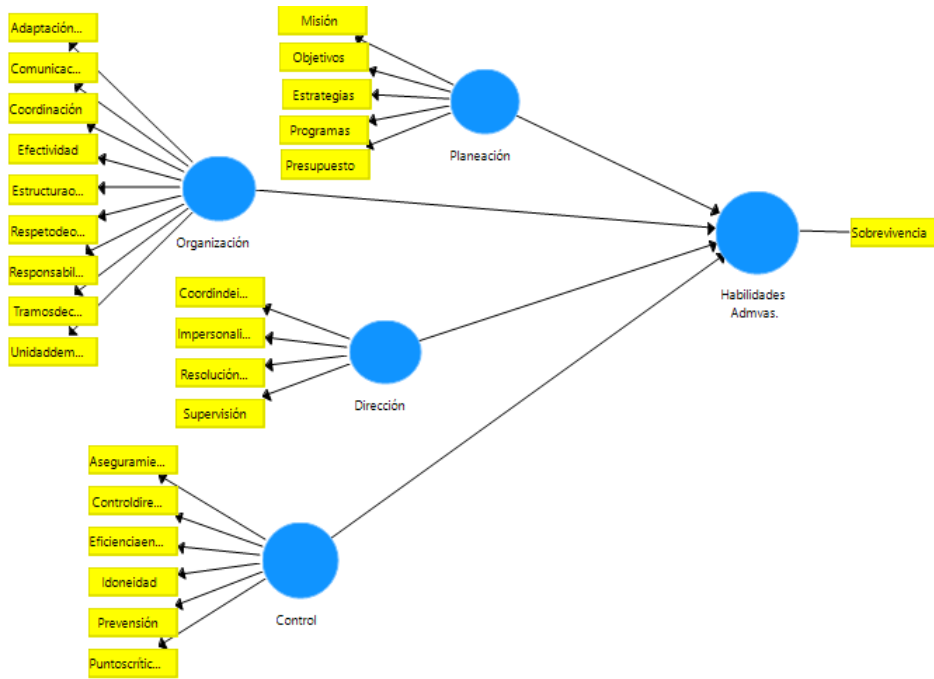
UNIDAD DE MEDIDA	HIPOTESIS	CONCEPTO
Misión	H1	La misión en las empresas es determinante para la sobrevivencia de las pyme.
Objetivos	H2	Contar con objetivos en la organización son determinantes para la sobrevivencia de las pyme.
Estrategias	H3	Tener estrategias claras influyen en los emprendimientos
Programas	H4	Los programas de acción no influyen de manera determinante para la sobrevivencia de las pyme.
Presupuestos	H5	Realizar los presupuestos son determinantes para los emprendimientos.
Respeto de objetivos	H6	Respetar los objetivos de la empresa pueden influir en la permanencia de las pyme en el mercado
Estructura organizacional	H7	Un organigrama empresarial influye en la sobrevivencia de las pyme.
Unidad de mando	H8	Elegir a un solo jefe para sus actividades es influyente para los emprendimientos
Tramo de control	H9	Limitar el tramo de control de acuerdo con el número de subordinados no es influyente para la sobrevivencia de las pyme
Coordinación	H10	La Coordinación de las actividades en las áreas funcionales son determinantes para la sobrevivencia de las pyme
Comunicación	H11	La Comunicación en todos los niveles de la empresa son influyentes para la sobrevivencia de las pyme
Adaptación a mercados	H12	Que la organización se adapte a los cambios del mercado es determinante para la sobrevivir.
Efectividad	H13	Medir la eficiencia y la eficacia en la organización es determinante para la sobrevivencia.
Responsabilidad	H14	Compartir la responsabilidad en todas las áreas es influyente para las organizaciones y lograr sobrevivir.
Coordinación de intereses	H15	Existir una coordinación entre los intereses de los inversionistas y los empleados es influyente para la sobrevivencia de las pyme.
Impersonalidad de mando	H16	Realizar la dirección organizacional de manera imparcial es influyente para la sobrevivencia.
Supervisión	H17	Supervisar las indicaciones en cada función empresarial es determinante para sobrevivir.

UNIDAD DE MEDIDA	HIPOTESIS	CONCEPTO
Resolución de Conflictos	H18	Resolver los conflictos organizacionales es determinante para la sobrevivencia de las pyme.
Aseguramiento de objetivos	H19	Asegurar los objetivos empresariales en la organización es influyente para la sobrevivencia.
Eficiencia de los controles	H20	Contar con controles eficientes es determinante para la sobrevivencia de las pyme.
Control directo	H21	Revisar de manera directa el cumplimiento de objetivos es influyente para la sobrevivir.
Puntos Críticos	H22	Conocer los puntos críticos en cada área funcional de la organización es determinante para la sobrevivencia de las pyme.
Idoneidad	H23	Adecuar los controles de los objetivos a las áreas funcionales es determinante para la sobrevivencia de las pyme.
Prevención	H24	Que exista prevención del cumplimiento de los objetivos organizacionales es influyente para sobrevivir.
Marketing	H25	Realizar estudios del mercado es determinante para que sobreviva la organización.
Producción	H26	Que sean claros los flujos de producción de bienes y/o servicios para toda la organización es influyente para la sobrevivencia.
Finanzas	H27	Contar con información de estados financieros es determinante para la sobrevivencia de las pyme.
Administración de Recursos Humanos	H28	Realizar el proceso de reclutamiento, seleccionando, capacitando e inducción en el personal es determinante para la sobrevivencia de las pyme
Reconocimiento	H29	Que la organización identifique las variables de impacto en el mercado es determinante para su sobrevivencia.
Infraestructura	H30	Contar con una infraestructura de estudios de mercado es determinante para la sobrevivencia del mercado.
Innovación organizacional	H31	La adaptación a la dinámica de innovación en los mercados por parte de las organizaciones es determinante para sobrevivir

Fuente: Elaboración Propia



## Modelos de constructos para las pyme del sector Comercial, Industrial y de Servicio



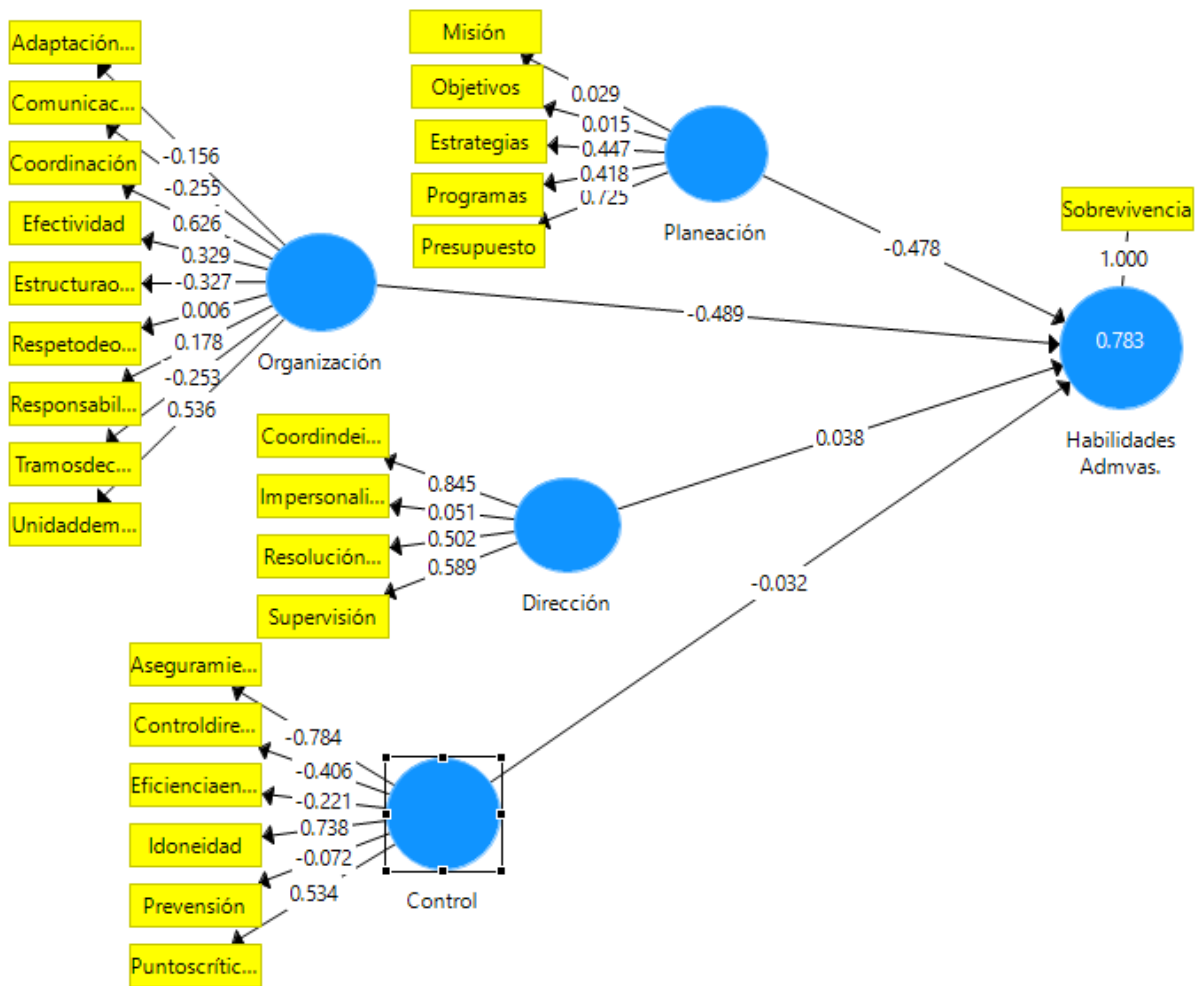
Nota: Se realizó en el software SmartPLS 3

Continuando con este análisis se presentan los resultados de las medidas:

- **Empresas del Sector Comercial**

El análisis por modelo de ecuación estructural arrojó la siguiente interpretación:

*Ilustración 9 Correlación de las habilidades administrativas con la sobrevivencia del Sector Comercial*



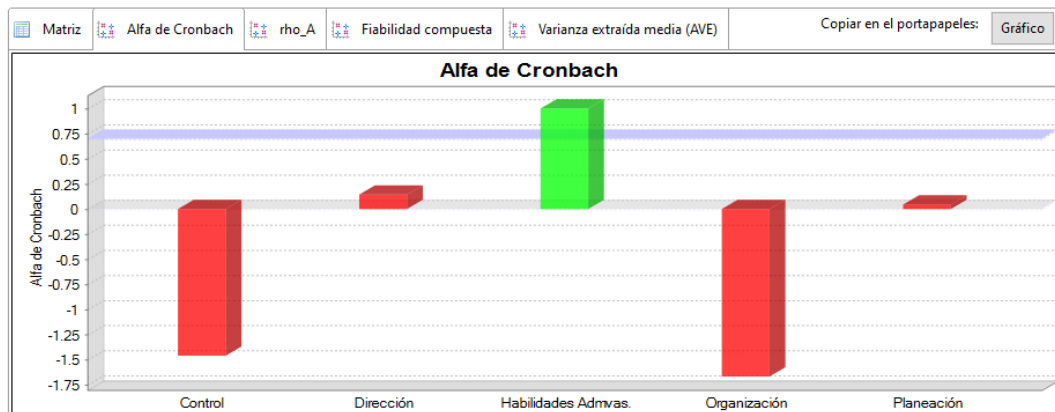
Fuente: Elaboración Propia

## Fiabilidad y validez de constructo

### Fiabilidad y validez de constructo

	Alfa de Cronba...	rho_A	Fiabilidad com...	Varianza extraí...
Control	-1.462	0.213	0.010	0.277
Dirección	0.144	0.168	0.595	0.329
Habilidades Ad...	1.000	1.000	1.000	1.000
Organización	-1.669	-0.356	0.056	0.120
Planeación	0.044	-0.504	0.394	0.180

### Fiabilidad y validez de constructo



El alfa de Cronbach se considera confiable para las habilidades administrativas. Las alfas de las variables control y organización, también se consideran confiables, aunque de manera inversa, es decir, su interpretación pudiera ser que la sobrevivencia determina la existencia de controles y la organización en las pyme.

### Análisis:

- Las habilidades Administrativas juegan un papel determinante para la sobrevivencia de las pyme con una correlación total de 0.783.
- En el constructo planeación integrado por misión, estrategias, objetivos, programas y presupuestos, se destaca el 0.725 de carga correlacional correspondiente a la realización de presupuestos, como determinante en la

sobrevivencia de las pyme, sin embargo la correlación integrada del constructo planeación y sobrevivencia es baja con una correlación de -0.478.

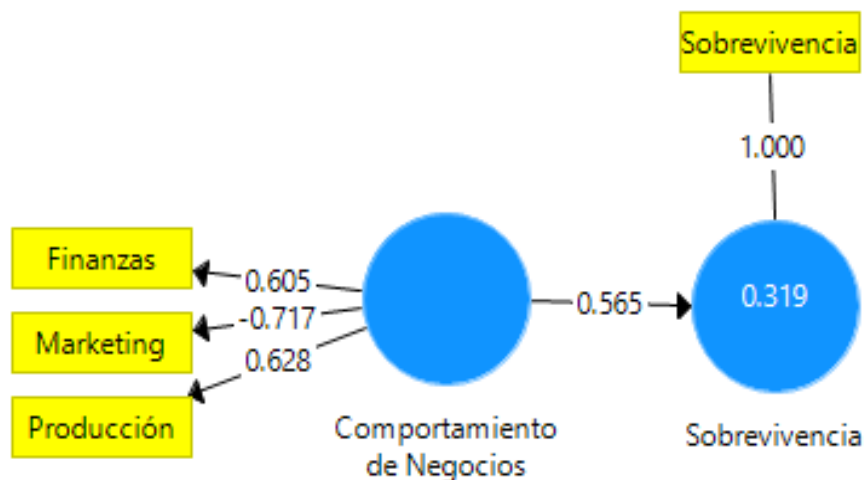
- c) En el constructo organizacional integrado por adaptación, comunicación, coordinación, efectividad, estructura organizacional, respeto de objetivos, responsabilidad, tramos de control y unidad de mando, se destaca el 0.626 de carga correlacional correspondiente a la coordinación que hay entre las áreas funcionales, como determinante en la sobrevivencia de las pyme, sin embargo la correlación integrada del constructo organización y sobrevivencia es baja con una correlación de -0.489.
- d) En el constructo dirección integrado por coordinación de intereses, impersonalidad de mando, supervisión y resolución de conflictos, se destaca el 0.845 de carga correlacional correspondiente a la coordinación existente entre los intereses de los inversionistas y los empleados, como determinante en la sobrevivencia de las pyme, sin embargo la correlación integrada del constructo dirección y sobrevivencia es baja con una correlación de 0.038.
- e) En el constructo control integrado por aseguramiento de objetivos, control directo, puntos críticos, idoneidad y previsión, se destaca el 0.784 de carga correlacional correspondiente al aseguramiento de los objetivos, como determinante en la sobrevivencia de las pyme, sin embargo la correlación integrada del constructo control y sobrevivencia es baja con una correlación de -0.032.

#### **Análisis de constructos por los que no sobreviven las empresas:**

- En el constructo planeación destaca el **0.015** de carga correlacional, correspondiente al indicador de objetivos.
- En el constructo Organización destaca el **0.006** de carga correlacional, corresponde al indicador de respeto de los objetivos.
- En el constructo Dirección destaca el **0.051** de carga correlacional corresponde al indicador impersonalidad de mando.
- En el constructo Control destaca el **-0.072** de carga correlacional corresponde al indicador de previsión.

De acuerdo con el bajo coeficiente de interpretación que las empresas del sector comercial presentan en su variable latente de Habilidades Administrativas, tienen problemas con establecer objetivos y a su vez respetarlos, también la dirección organizacional no se realiza de manera imparcial y carecen de prevención en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Ilustración 10 Correlación del comportamiento de los negocios con la sobrevivencia del Sector Comercial

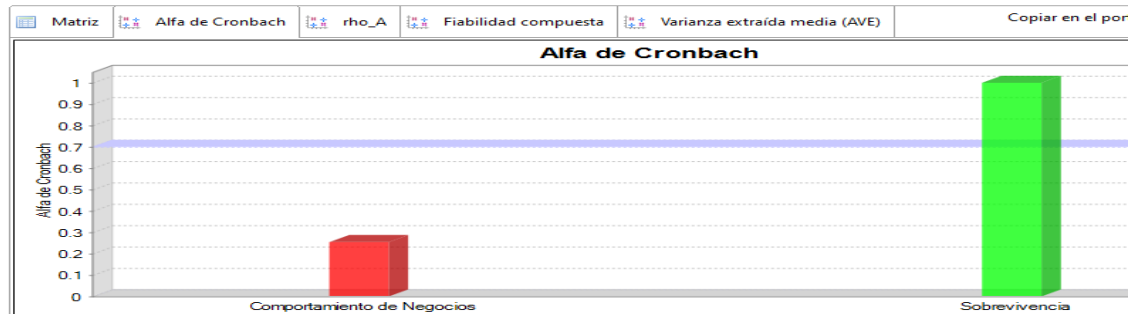


Fuente: Elaboración Propia

### Fiabilidad y validez de constructo

Matriz	Alfa de Cronbach	rho_A	Fiabilidad compuesta	Varianza e
	Alfa de Cronba...	rho_A	Fiabilidad com...	Varianza extraí...
Comportamien...	0.254	0.317	0.134	0.425
Sobrevivencia	1.000	1.000	1.000	1.000

### Fiabilidad y validez de constructo



El alfa de Cronbach se considera confiable para el comportamiento de los negocios.

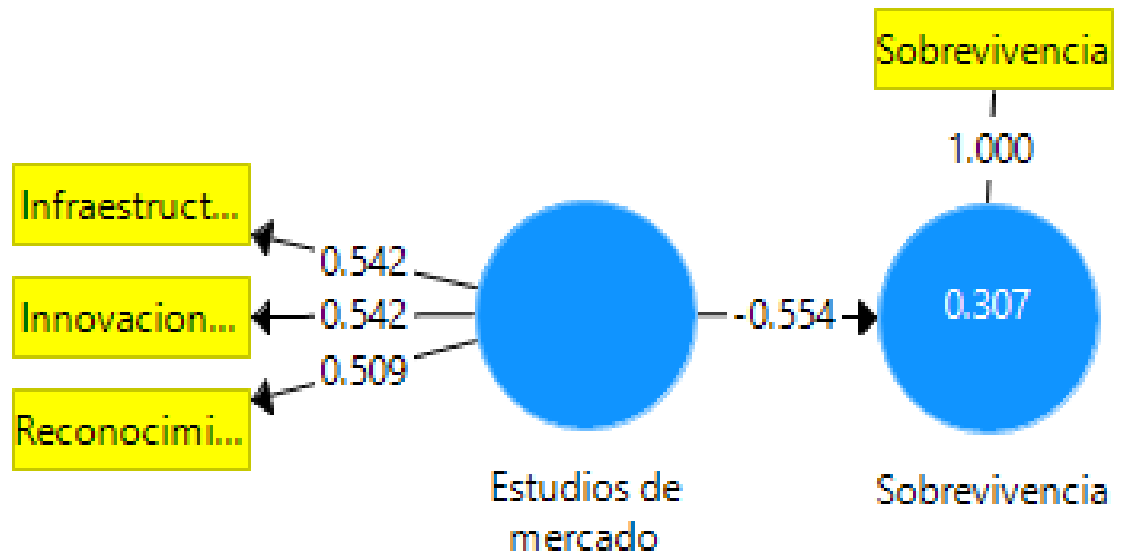
**Análisis:**

- a) El comportamiento de negocios juega un papel influyente para la sobrevivencia de las pyme con una correlación total de 0.319.
- b) En el constructo comportamiento de negocios integrado por marketing, producción y finanzas, se destaca el 0.717 de carga correlacional correspondiente a la realización de estudios del mercado, como determinante en la sobrevivencia de las pyme, sin embargo la correlación entre el constructo comportamiento de negocios y sobrevivencia es baja con una correlación de 0.565.

**Análisis de constructos por los que no sobreviven las empresas:**

De acuerdo con el bajo coeficiente de interpretación que las empresas del sector comercial presentan en su variable latente de comportamiento de negocios tienen una correlación total **influyente de 0.319** respecto a la sobrevivencia, por lo que la mayoría de estas presentan problemas en sus flujos de producción y pocas cuentan con la información de estados financieros.

Ilustración 11 Correlación de los estudios de mercado con la sobrevivencia del Sector Comercial

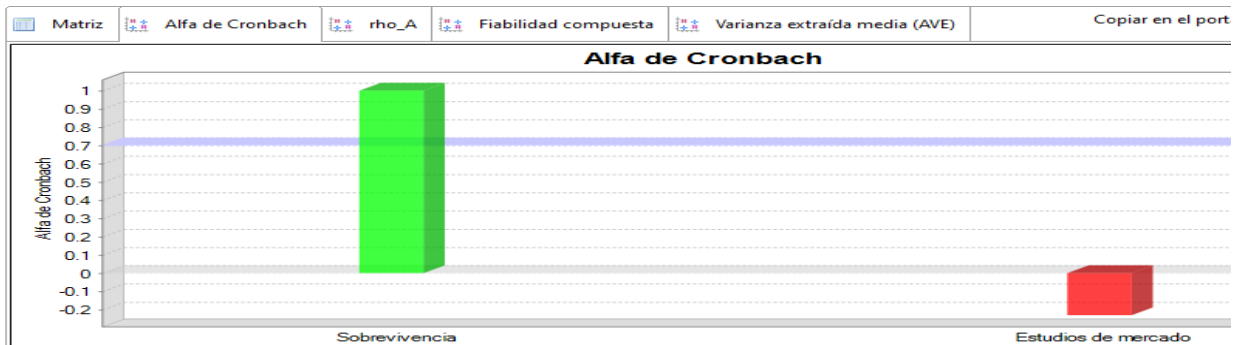


Fuente: Elaboración Propia

**Fiabilidad y validez de constructo**

	Alfa de Cronbach	rho_A	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída m...
Sobrevivencia	1.000	1.000	1.000	1.000
Estudios de me...	-0.231	-0.322	0.541	0.282

**Fiabilidad y validez de constructo**



El alfa de Cronbach se considera confiable para los estudios de mercados.

**Análisis:**

- c) Los estudios de mercados juegan un papel influyente para la sobrevivencia de las pyme con una correlación total de 0.307.

- d) En el constructo estudios de mercados integrado por infraestructura, reconocimiento e innovación, se destaca el 0.542 de carga correlacional correspondiente a la infraestructura y la adaptación a la dinámica de innovación en los mercados, como determinante en la sobrevivencia de las pyme y con la correlación entre el constructo estudios de mercado y sobrevivencia de 0.554.

#### Análisis de constructos por los que no sobreviven las empresas:

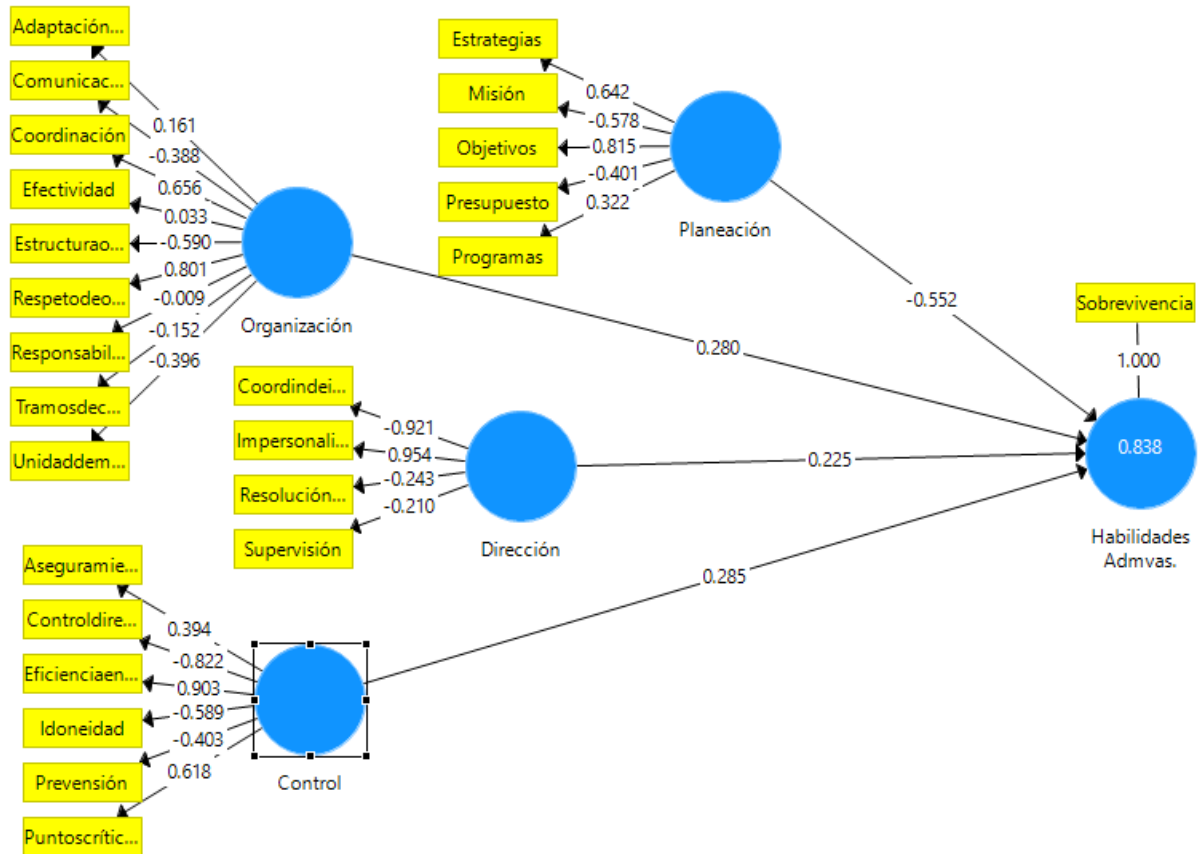
De acuerdo con el bajo coeficiente de interpretación que las empresas del sector comercial presentan en su variable latente de estudios de mercado tienen una correlación total **influyente de 0.307** respecto a la sobrevivencia, por lo que la mayoría de estas presentan problemas para identificar las variables de impacto en el mercado, pocas cuentan con infraestructura de estudios de mercado y no se adaptan a la dinámica de innovación en los mercados la mayoría de estas.



- **Empresas del Sector Industrial**

El análisis por modelo de ecuación estructural arrojó la siguiente interpretación:

*Ilustración 12 Correlación de las habilidades administrativas con la sobrevivencia del Sector Industrial*

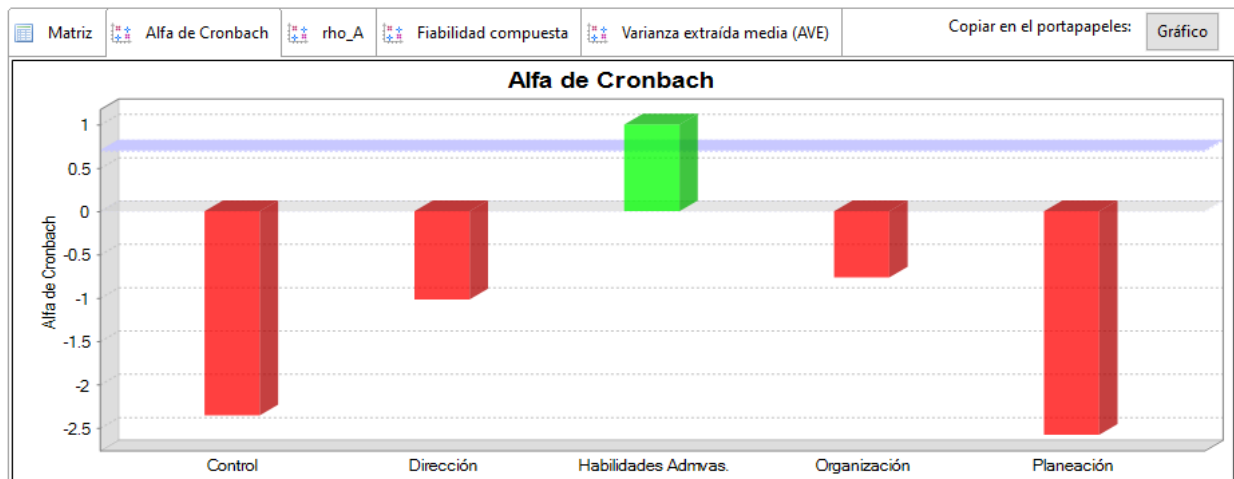


Fuente: Elaboración Propia

**Fiabilidad y validez de constructo**

Matriz	Alfa de Cronbach	rho_A	Fiabilidad compuesta	Varianza e
	Alfa de Cronba...	rho_A	Fiabilidad com...	Varianza extraí...
Control	-2.357	0.775	0.003	0.423
Dirección	-1.019	0.990	0.076	0.465
Habilidades Ad...	1.000	1.000	1.000	1.000
Organización	-0.765	0.271	0.002	0.198
Planeación	-2.581	0.498	0.162	0.335

## Fiabilidad y validez de constructo



El alfa de Cronbach se considera confiable para las habilidades administrativas. Las alfas de las variables control y planeación, también se consideran confiables, aunque de manera inversa, es decir, su interpretación pudiera ser que la sobrevivencia determina la existencia de controles y la planeación en la organización.

### Análisis:

- f) Las habilidades administrativas juegan un papel determinante para la sobrevivencia de las pyme con una correlación total de 0.838.
- g) En el constructo planeación integrado por misión, estrategias, objetivos, programas y presupuestos, se destaca el 0.815 de carga correlacional correspondiente a la existencia de objetivos empresariales, como determinante en la sobrevivencia de las pyme, sin embargo la correlación entre el constructo planeación y sobrevivencia es baja con una correlación de - 0.552.
- h) En el constructo organizacional integrado por adaptación, comunicación, coordinación, efectividad, estructura organizacional, respeto de objetivos, responsabilidad, tramos de control y unidad de mando, se destaca el 0.801 de carga correlacional correspondiente al respeto de objetivos, como determinante en la sobrevivencia de las pyme, sin embargo la correlación entre el constructo organización y sobrevivencia es baja con una correlación de 0.280.

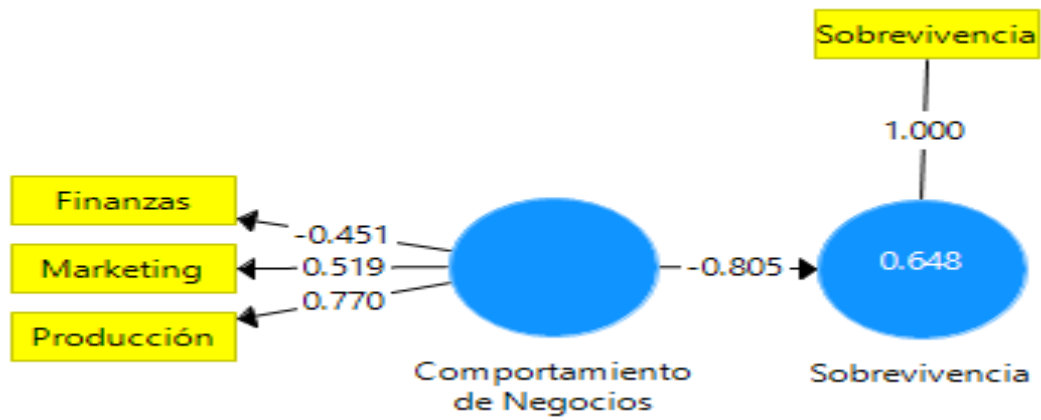
- i) En el constructo dirección integrado por coordinación de intereses, impersonalidad de mando, supervisión y resolución de conflictos, se destaca el 0.954 de carga correlacional correspondiente a realizar de manera imparcial la dirección organizacional, como determinante en la sobrevivencia de las pyme, sin embargo la correlación entre el constructo dirección y sobrevivencia es baja con una correlación de 0.225.
- j) En el constructo control integrado por aseguramiento de objetivos, control directo, puntos críticos, idoneidad y previsión, se destaca el 0.903 de carga correlacional correspondiente a la existencia de controles eficientes, como determinante en la sobrevivencia de las pyme, sin embargo la correlación entre el constructo control y sobrevivencia es baja una correlación de 0.285.

#### Análisis de constructos por los que no sobreviven las empresas:

- En el constructo planeación destaca el 0.322 de carga correlacional, correspondiente al indicador de programas.
- En el constructo Organización destaca el -0.009 de carga correlacional, corresponde al indicador de responsabilidad.
- En el constructo Dirección destaca el -0.210 de carga correlacional corresponde a supervisión.
- En el constructo Control destaca el 0.394 de carga correlacional corresponde al indicador de aseguramiento de objetivos.

De acuerdo con el bajo coeficiente de interpretación que las empresas del sector industrial presentan en su variable latente de habilidades administrativas, tienen problemas con establecer programas de acción, compartir la responsabilidad en todas las áreas, en supervisar las indicaciones en cada función empresarial y en asegurar los objetivos empresariales.

Ilustración 13 Correlación del comportamiento de los negocios con la supervivencia del Sector Industrial

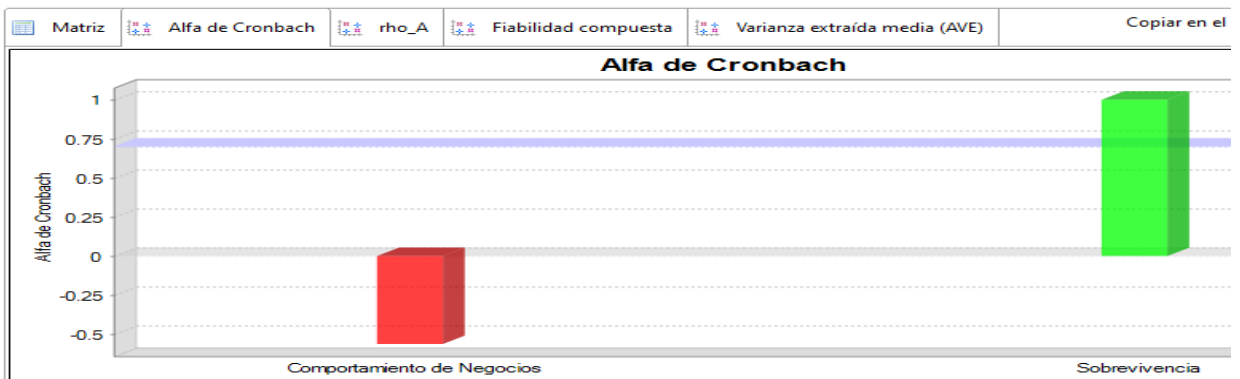


Fuente: Elaboración Propia

### Fiabilidad y validez de constructo

	Alfa de Cronbach	rho_A	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída m...
Comportamien...	-0.563	0.050	0.266	0.355
Supervivencia	1.000	1.000	1.000	1.000

### Fiabilidad y validez de constructo



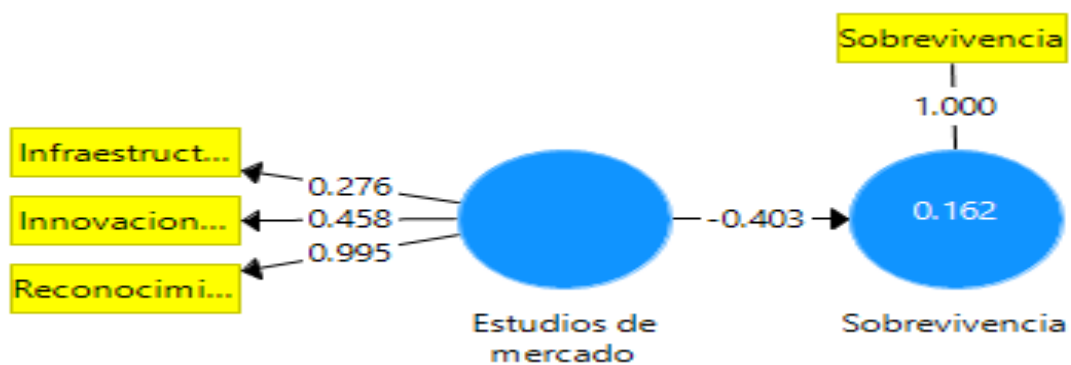
El alfa de Cronbach se considera confiable para el comportamiento de los negocios.

**Análisis:**

- e) El comportamiento de negocios juega un papel determinante para la sobrevivencia de las pyme con una correlación total de 0.648.
- f) En el constructo comportamiento de negocios integrado por marketing, producción y finanzas, se destaca el 0.770 de carga correlacional correspondiente a los claros flujos de producción de bienes y/o servicios para la organización, como determinante en la sobrevivencia de las pyme y con una correlación entre el constructo comportamiento de negocios y sobrevivencia de 0.805.

De acuerdo con el coeficiente de interpretación las empresas del sector Industrial presentan en su variable latente de comportamiento de negocios una correlación **determinante de 0.648** respecto a la sobrevivencia, por lo que no presentan problemas para realizar estudios de mercado, sus flujos de producción son claros y cuentan con la información de estados financieros.

*Ilustración 14 Correlación de los estudios de mercado con la sobrevivencia del Sector Industrial*

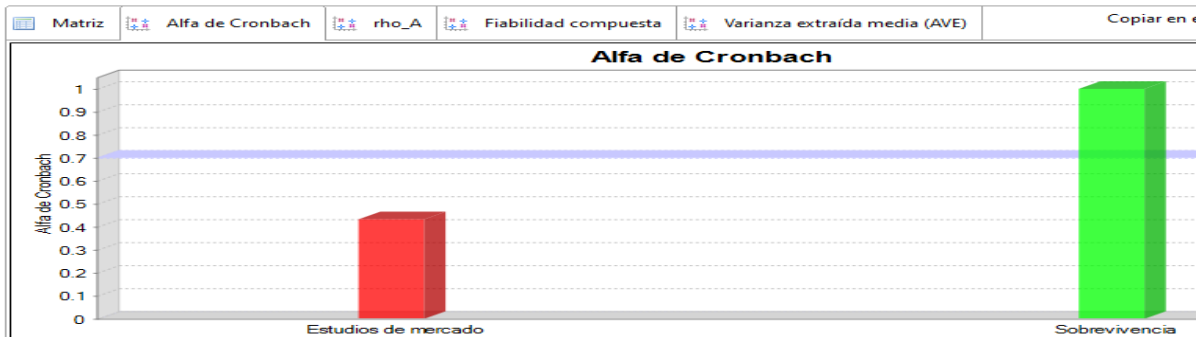


Fuente: Elaboración Propia

## Fiabilidad y validez de constructo

	Alfa de Cronbach	rho_A	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída m...
Estudios de me...	0.433	3.246	0.634	0.425
Sobrevivencia	1.000	1.000	1.000	1.000

## Fiabilidad y validez de constructo



El alfa de Cronbach se considera confiable para los estudios de mercados del sector Industrial.

### Análisis:

- g) Los estudios de Mercados juegan un papel influyente para la sobrevivencia de las pyme con una correlación total de 0.162.
- h) En el constructo estudios de mercados integrado por infraestructura, reconocimiento e innovación, se destaca el 0.995 de carga correlacional correspondiente al reconocimiento, es decir identifica las variables de impacto en el mercado, como determinante en la sobrevivencia de las pyme, sin embargo la correlación entre el constructo estudios de mercado y sobrevivencia es baja con una correlación de 0.403.

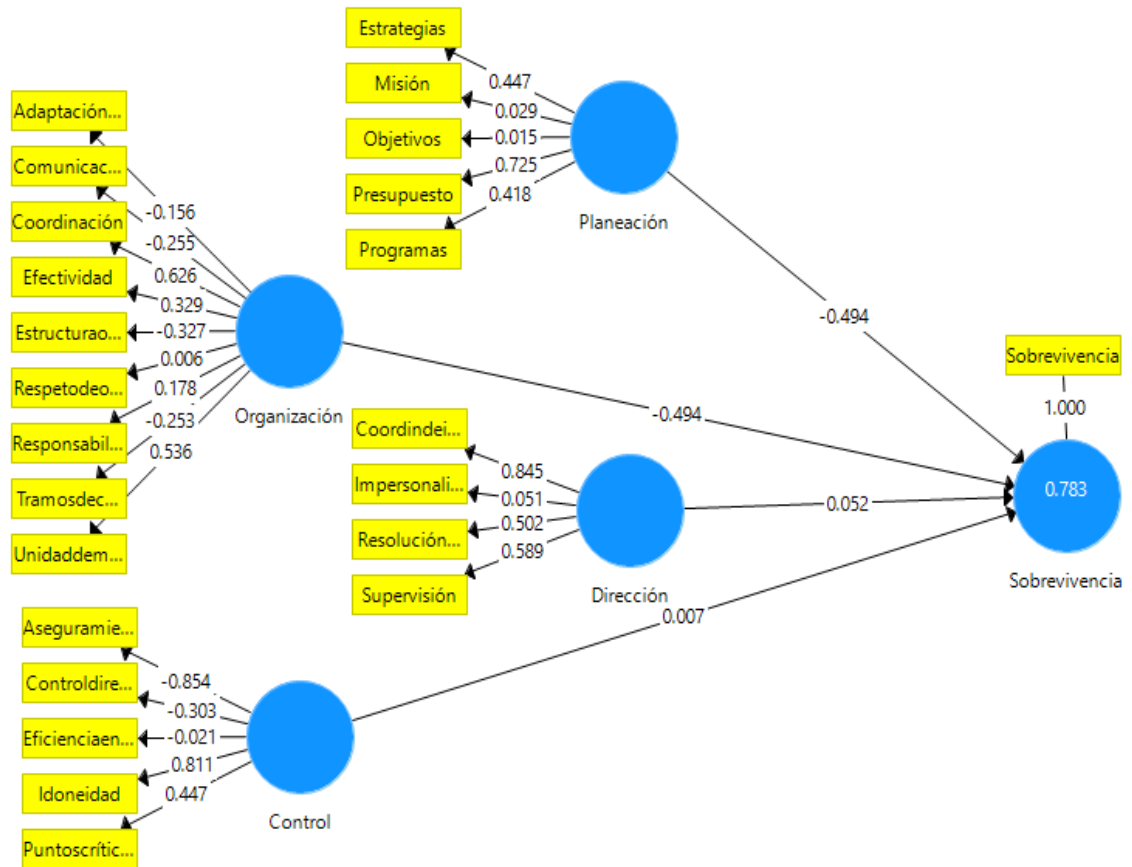
### Análisis de constructos por los que no sobreviven las empresas:

De acuerdo con el bajo coeficiente de interpretación que las empresas del sector Industrial presentan en su variable latente de estudios de mercado tienen una correlación **influyente de 0.162** respecto a la sobrevivencia, debido a que la mayoría de estas presentan poca infraestructura de estudios de mercado y no se adaptan a la dinámica de innovación en los mercados.

## - Empresas de Servicio

El análisis por modelo de ecuación estructural arrojó la siguiente interpretación:

Ilustración 15 Correlación de las habilidades administrativas con la sobrevivencia del Sector Servicio

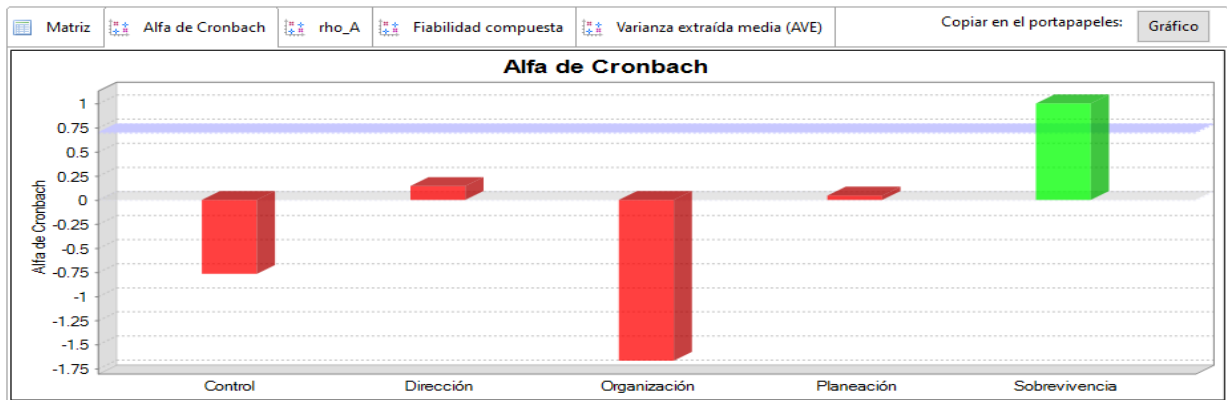


Fuente: Elaboración Propia

### Fiabilidad y validez de constructo

Matriz	Alfa de Cronbach	rho_A	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída m...
	Alfa de Cronba...	rho_A	Fiabilidad com...	Varianza extraí...
Control	-0.769	0.538	0.002	0.336
Dirección	0.144	0.168	0.595	0.329
Organización	-1.669	-0.356	0.056	0.120
Planeación	0.044	-0.504	0.394	0.180
Sobrevivencia	1.000	1.000	1.000	1.000

### Fiabilidad y validez de constructo



El alfa de Cronbach se considera confiable para las habilidades administrativas. Las alfas de las variables control y organización, también se consideran confiables, aunque de manera inversa, es decir, su interpretación pudiera ser que la supervivencia determina la existencia de controles y la organización en las pyme.

### Análisis:

- k) Las habilidades administrativas juegan un papel determinante para la supervivencia de las pyme con una correlación total de 0.783.
- l) En el constructo planeación integrado por misión, estrategias, objetivos, programas y procedimientos, se destaca el 0.725 de carga correlacional correspondiente a la existencia de presupuestos, como determinante en la supervivencia de las pyme, sin embargo la correlación entre el constructo planeación y supervivencia es baja con una correlación de - 0.494.
- m) En el constructo organizacional integrado por adaptación, comunicación, coordinación, efectividad, estructura organizacional, respeto de objetivos, responsabilidad, tramos de control y unidad de mando, se destaca el 0.626 de carga correlacional correspondiente a la coordinación de las actividades en las áreas funcionales, como determinante en la supervivencia de las pyme, sin embargo la correlación entre el constructo organización y supervivencia es baja con una correlación del -0.494.



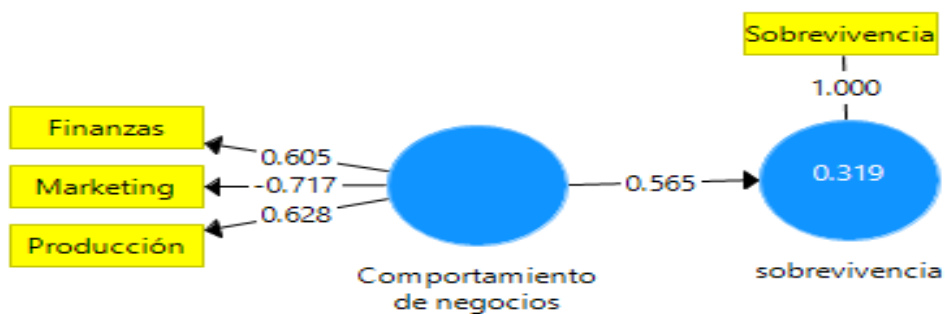
- n) En el constructo dirección integrado por coordinación de intereses, impersonalidad de mando, supervisión y resolución de conflictos, se destaca el 0.845 de carga correlacional correspondiente a la coordinación entre los intereses de los inversionistas y los empleados, como determinante en la sobrevivencia de las pyme, sin embargo la correlación entre el constructo dirección y sobrevivencia es baja con una correlación de 0.052.
- o) En el constructo control integrado por aseguramiento de objetivos, control directo, puntos críticos, idoneidad y previsión, se destaca el -0.854 de carga correlacional correspondiente al aseguramiento de los objetivos, como determinante en la sobrevivencia de las pyme, sin embargo la correlación entre el constructo control y sobrevivencia es baja con una correlación de 0.007.

#### Análisis de constructos por los que no sobreviven las empresas:

- En el constructo Planeación destaca el 0.015 de carga correlacional, correspondiente al indicador de objetivos.
- En el constructo Organización destaca el 0.006 de carga correlacional, corresponde al indicador de respeto de los objetivos.
- En el constructo Dirección destaca el 0.051 de carga correlacional corresponde al Impersonalidad de mando.
- En el constructo Control destaca el -0.021 de carga correlacional corresponde al indicador de eficiencia de los controles.

De acuerdo con los bajos coeficientes de interpretación que las empresas del sector de servicio presentan en su variable latente de habilidades administrativas tienen problemas con establecer objetivos y a su vez respetarlos, también la dirección organizacional no se realiza de manera imparcial y sus controles organizacionales no son eficientes.

Ilustración 16 Correlación del comportamiento de los negocios con la sobrevivencia del Sector Servicio

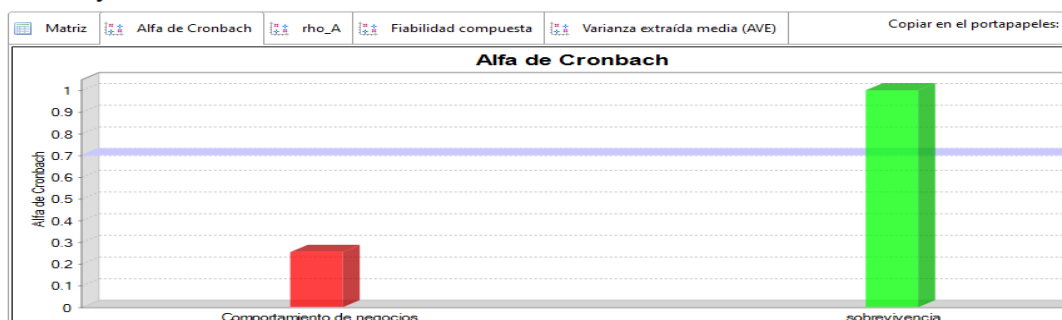


Fuente: Elaboración Propia

### Fiabilidad y validez de constructo

	Alfa de Cronbach	rho_A	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída m...
Comportamien...	0.254	0.317	0.134	0.425
sobrevivencia	1.000	1.000	1.000	1.000

### Fiabilidad y validez de constructo



El alfa de Cronbach se considera confiable para el comportamiento de los negocios.

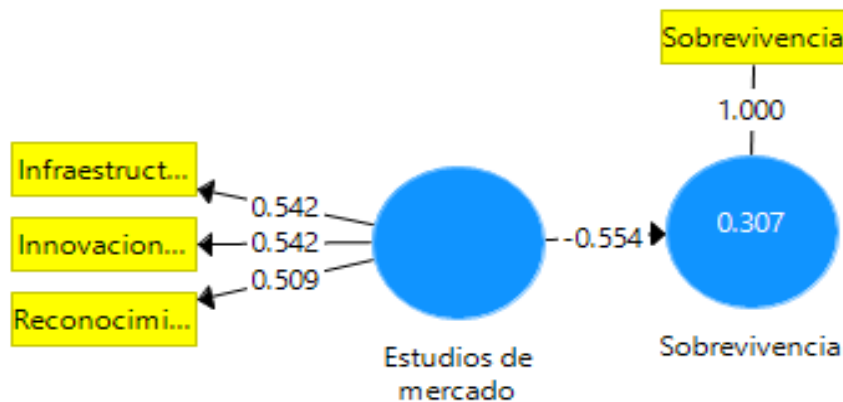
### Análisis:

- i) El comportamiento de negocios juega un papel influyente para la sobrevivencia de las pyme con una correlación total de 0.319
- j) En el constructo comportamiento de negocios integrado por marketing, producción y finanzas, se destaca el 0.717 de carga correlacional correspondiente a realizar estudios de mercado, como determinante en la sobrevivencia de las pyme, y con una correlación entre el constructo comportamiento de negocios y sobrevivencia de 0.565.

### Análisis de constructos por los que no sobreviven las empresas:

De acuerdo con el bajo coeficiente de interpretación que las empresas del sector de servicio presentan en su variable latente de comportamiento de negocios tienen una correlación **influyente de 0.319** respecto a la sobrevivencia, por lo que la mayoría de estas presentan problemas en sus flujos de producción y/o servicio y pocas cuentan con la información de estados financieros.

Ilustración 17 Correlación de los estudios de mercado con la sobrevivencia del Sector Servicio

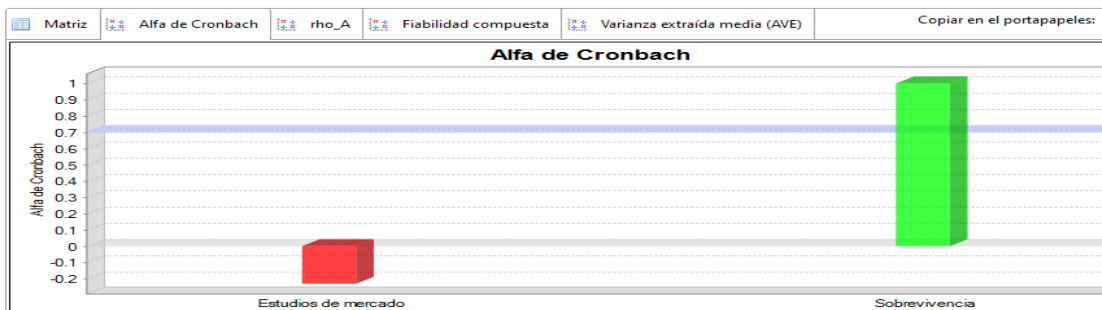


Fuente: Elaboración Propia

### Fiabilidad y validez de constructo

	Alfa de Cronbach	rho_A	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída m...
Estudios de me...	-0.231	-0.322	0.541	0.282
Sobrevivencia	1.000	1.000	1.000	1.000

### Fiabilidad y validez de constructo



El alfa de Cronbach se considera confiable para los estudios de Mercados del Sector Servicio.

**Análisis:**

- k) Los estudios de Mercados juegan un papel influyente para la sobrevivencia de las pyme con una correlación total de 0.307.
- l) En el constructo estudios de Mercados integrado por infraestructura, reconocimiento e innovación, se destaca el 0.542 de carga correlacional correspondiente a la infraestructura de estudios del mercado y a la adaptación a la dinámica de innovación en los mercados, como influyente en la sobrevivencia de las pyme, y con una correlación entre el constructo estudios de mercados y sobrevivencia de -0.554.

**Análisis de constructos por los que no sobreviven las empresas:**

Se interpreta que las empresas del sector de servicio en su variable latente de estudios de mercado tienen una correlación de **0.307** con la sobrevivencia, de acuerdo con los bajos coeficientes de interpretación las empresas del sector de servicio, la mayoría presentan problemas para identificar las variables de impacto en el mercado, no cuentan con infraestructura de estudios de mercado y no se adaptan a la dinámica de innovación en los mercados la mayoría de estas.

## **CONCLUSIONES:**

1. En este trabajo de investigación, se enfatiza lo siguiente:
  - a) Se respondió la pregunta de investigación
  - b) Se comprobó la hipótesis

A lo largo de la investigación se ha podido corroborar que algunos de los emprendimientos no analizan los determinantes de sobrevivencia que les permitan la permanencia en el mercado, los resultados de la investigación teórica, referencial y de campo (encuestas) han demostrado la deficiencia, ineficacia y en ocasiones la nula aplicación de procesos que podrían alargar la vida de una pyme, debido a omisión de estudios de mercado, renuencia a usar la tecnología, falta de comunicación, poco énfasis en la planeación, organización, dirección y control y sobre todo no se adaptan a la dinámica de innovación de los mercados.

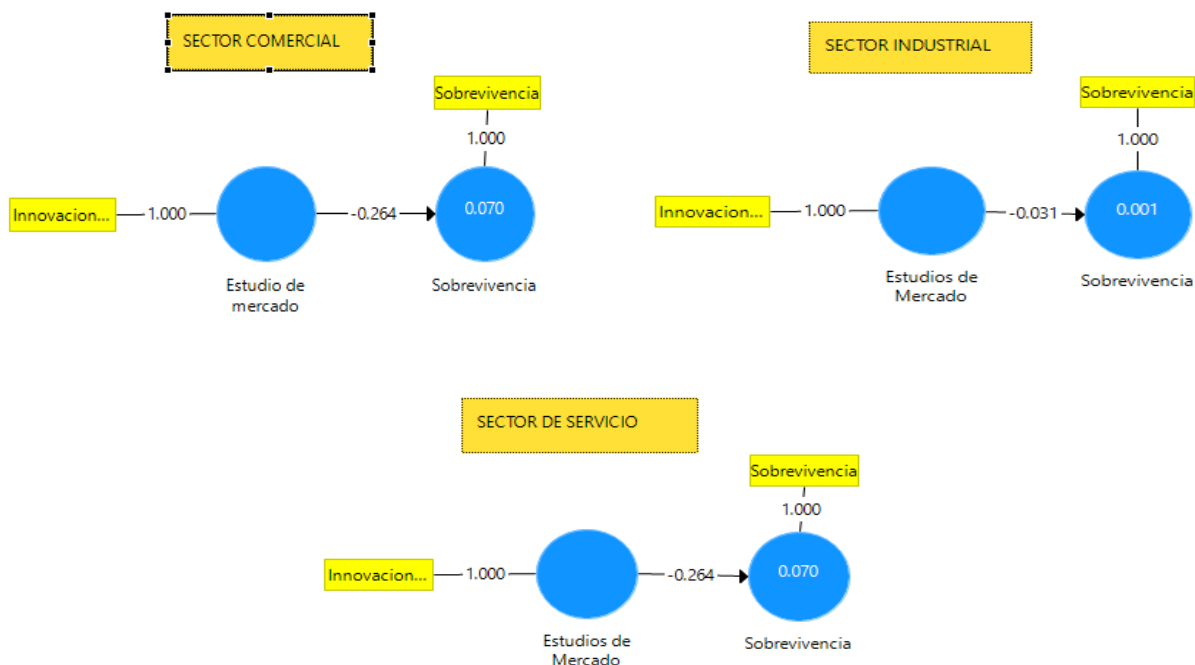
Los tiempos cambian y con ello las expectativas de las personas, de los negocios y de la sociedad en general, es por ello por lo que la base de un emprendimiento es la innovación ya sea en un proceso, producto o servicio con la finalidad de mejorar, minimizar costos o contar permanentemente con la satisfacción del cliente.

Una recomendación con base a los resultados de esta tesis se sugiere a las pyme considerar de forma holística todos los determinantes que inciden en la Sobrevivencia, así como, aquellos que determinan sus fracaso.

## Capítulo V- PROPUESTA: LA CAPACIDAD DE INNOVACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL EMPRENDIMIENTO EN LAS REGIONES DE MÉXICO.

Los resultados arrojados en esta investigación en el constructo de innovación con respecto a la sobrevivencia mostraron que los emprendimientos de las pyme en la Ciudad de México, no consideran o están faltos de una cultura de innovación organizacional que les oriente a una mayor relación funcional en eficiencia y eficacia (efectividad)<sup>7</sup> en sus objetivos. Dicho comportamiento, se presenta a continuación:

Ilustración 18 Correlaciones de Innovación con los sectores de Comercio, Industrial y Servicio



Fuente: Elaboración Propia

Con base en los resultados de los coeficientes de correlación, se observa que fueron muy bajos. Por lo anterior se presenta una propuesta de un Sistema de Gestión de Innovación, para que este determinante incida en la sobrevivencia de las pyme en la CDMX.

<sup>7</sup> Peter Drucker

Actualmente existe un amplio reconocimiento de que el conocimiento y la innovación están arraigados al territorio, por lo que cualquier política de desarrollo local está obligada a potenciar los procesos de innovación desde la dimensión regional para que tenga éxito (Listerri & Pietrobelli, C., 2011). El papel del espacio territorial ha sido ampliamente discutido en la ciencia regional y también ha tenido un rol decisivo en la perspectiva del análisis económico.

La importancia de la proximidad territorial para generar capacidades de innovación ha sido tema recurrente en la extensa bibliografía sobre los modelos regionales de innovación.

Para algunos de los académicos más reconocidos sobre el tema de los sistemas de innovación, la difusión de ese concepto fue resultado de la convicción de que la innovación es un proceso interactivo que requiere comunicación y colaboración intensiva entre diferentes actores (Lundvall, 1992) (Edquist, 2005) y de que, a su vez la comunicación y la colaboración requieren proximidad entre agentes, más fácil de conseguir a nivel regional que a nivel nacional (Cooke & Morgan, K., 1998). Para (Doloreux & Parto, S., 2004) se debe a que la competitividad se alcanza a escala regional debido a la existencia de ese nivel de capacidades institucionales, estructuras establecidas, así como de conocimiento y habilidades propias. Por otra parte, también se fundamenta que estos tipos de análisis se basan principalmente en el concepto de cómo las industrias tienden a concentrarse en regiones específicas, así como por la existencia de políticas descentralizadas, donde las regiones constituyen el marco de aplicación (Porter, 1990).

Por otra parte, (Heijs, 2001) señala que, en muchas ocasiones, cuando se habla de un Sistema Nacional de Innovación (SNI) se suelen explicar las características de este a partir de una región específica. Así, los procesos de creación, difusión y/o absorción del conocimiento de la tecnología producida localmente o importada dependen de las instituciones, organizaciones y agentes que influyen en la capacidad de aprendizaje regional.

Otros trabajos de gran relevancia en el campo de la medición de las capacidades de innovación son los de (Archibugi & Coco, A., 2004-2005), los cuales construyeron el Índice ArCo o Indicador de Capacidades tecnológicas, compuesto por 3 subíndices: el de creación tecnológica (patentes y artículos científicos), el de infraestructura tecnológica (Internet, teléfono, consumo de electricidad) y el de habilidades humanas (matrícula terciaria científica, años de escolaridad e índice de alfabetismo). Este índice les permitió construir una tipología de naciones y diferenciarlas según los esfuerzos y los resultados obtenidos en el área de la construcción de capacidades de innovación.

Un estudio chino revela los avances en la identificación de los factores que determinan la capacidad de innovación regional en ese país (Lee, C.L., Yang, & Lin, C.H., 2014) encontraron que aquellas regiones que tienen ratios más elevados de inversión privada en I + D y empresas de propiedad extranjera, así como estrechas relaciones universidad, industria y gobierno, experimentan una capacidad de innovación superior. En América Latina, en particular, hay pocos estudios con propósito de construir tipologías y clasificar los países y regiones por sus capacidades de innovación y esfuerzo de desarrollo tecnológico. Probablemente uno de los estudios pioneros a nivel de toda la región fue el realizado por la CEPAL en 2007 (Lugones, Gutti, P., & le Clech, N., 2007). En ese trabajo se determinó la productividad total de los factores (PTF) en un primer apartado, y en el segundo se elaboró una clasificación de los países con base en grupos de indicadores: indicadores de base tecnológica, de infraestructura, de esfuerzos y de resultados. A partir de lo anterior, se obtuvo una medición de los esfuerzos y resultados obtenidos por dimensiones separadas y en su conjunto, aunque, según los autores, solo una mirada integral permitiría evaluar los resultados logrados. Ante una ausencia de datos sobre innovación en las empresas para la mayoría de los países, se constató la heterogeneidad de los procesos de innovación y, sobre todo, que no existían avances significativos en la construcción de capacidades tecnológicas y de innovación, aunque algunos países hayan mostrado mejores resultados en algunos indicadores (patentes). Solo un país mostro un incremento en la PTF que representa una reducción de la brecha con relación a Estados Unidos (Costa Rica). Como resultado de la evaluación realizada se propuso que los gobiernos de América Latina se involucren



con políticas más activas de promoción de las capacidades de innovación y desarrollo tecnológico.

En el caso particular de México (Sánchez Tovar, García Fernández, & Mendoza Flores, 2015), las regiones muestran diferente comportamiento innovador, lo cual quedó reflejado en los 3 elementos identificados. El caso de CDMX, identificado como “región metropolitana con estructura diversificada”, representa la región con mayor cantidad de recursos destinados a la innovación, además de ser considerada la región de estructura productiva y socioeconómica más fuerte en México, con lo cual la capital de México es considerada una zona referente para el resto de los estados en la creación de empresas.

En el caso de las “pequeñas regiones industriales”, conformadas por Estados en su totalidad costeros, existe un repunte en los esfuerzos destinados a la innovación, puesto que en su mayoría dichos Estados concentran industrias complementarias al sector petrolero, por lo que el impulso emprendedor es observado en los sectores de media y baja tecnología.

La existencia de estas regiones, aun cuando son diferenciadas entre sí, traen consigo algunas reflexiones importantes en cuanto al papel de México ha dado a la innovación. Existe un déficit en cuanto a la inversión que el Estado realiza en infraestructura para el desarrollo de la actividad innovadora, ya que, aunque existen parques tecnológicos y centros de investigación tecnológica, eso no refleja un aumento en el número de patentes que México registra en sus distintas regiones.

Otro de los problemas que afronta el país es que la industria necesita modernizarse; el uso de tecnologías obsoletas no permite mejorar la productividad de las regiones, lo que se convierte en un círculo vicioso que imposibilita que la industria se diversifique a sectores más intensivos en conocimiento, y ello aunado a la falta de especialización universitaria, que no permite contar con mano de obra que aporte innovación a la empresa.

Estos problemas de la industria se ven reflejados en el comportamiento emprendedor de la sociedad, la cual opta por emprender negocios en sectores industriales de baja tecnología. Según el Informe 2013 del Global Entrepreneurship Monitor-GEM, el 81.2% de los negocios nuevos (Temprana Actividad Emprendedora TAE) corresponden al sector orientado al consumo, mientras que solo el 13% al sector de la transformación.

En relación con la aptitud emprendedora en México en etapas tempranas, se explica que el 39.2% tienen un motivo mixto para emprender, siendo una mezcla de la apertura de negocios por necesidad y oportunidad. En cuanto al nivel de innovación de los productos y/o servicios ofertados por las nuevas empresas, el Informe GEM explica que tan solo el 9.4% corresponden a resultados innovadores. Por consiguiente, la mayor tasa de apertura de negocios en el sector poco intensivo en conocimientos y los datos mencionados de la TAE implican la búsqueda de resultados económicos rápidos la ausencia de una actividad laboral fija y poca inversión tecnológica y económica, confirmando que no pueda hablarse en la actualidad de un repunte en la capacidad de innovación regional en México.

## **V.1 Propuesta de Implementación de un sistema de Innovación para la sobrevivencia de emprendimientos de las pyme en la Cd. De México.**

La Implementación de la Innovación, parte de la idea central, de que hoy en día es fundamental mejorar la competitividad de cualquier Empresa u Organización, que haya madurado una cultura de calidad y que deba dar paso a una cultura de innovación para la competitividad (Nieblas, 2010).

En cualquier organización existen en sus diferentes áreas y centros de trabajo diversos esfuerzos tendientes a innovar.

El concepto de innovación se define como:

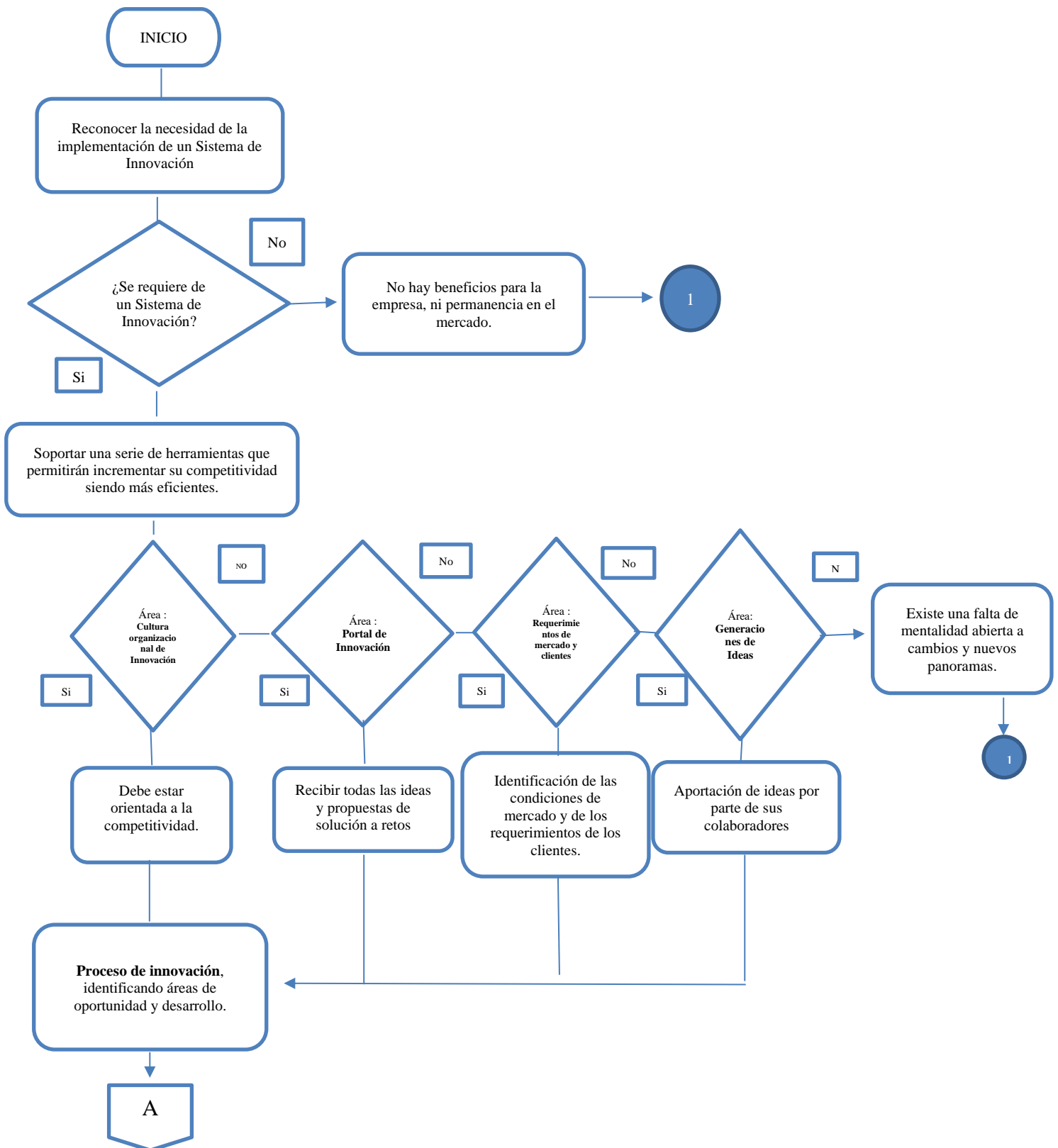
Innovar es crear o modificar capacidades productivas para generar valor o beneficio económico, impactando en los objetivos estratégicos de la empresa, mediante:

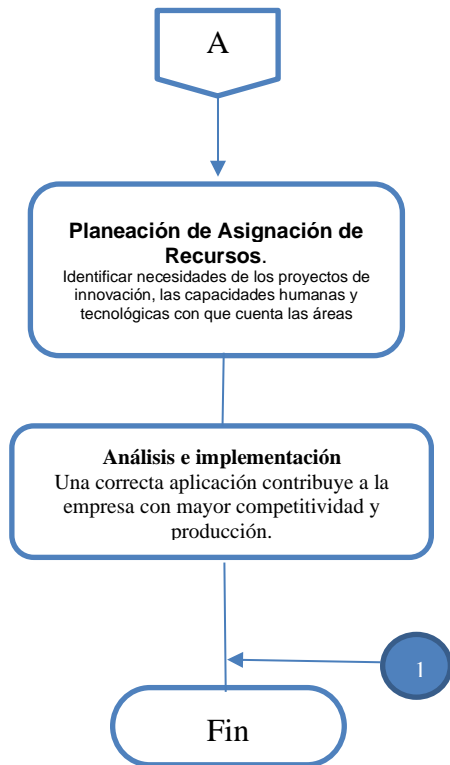
- Procesos o servicios nuevos o mejorados
- Procesos o servicios a un costo más bajo
- Nuevas oportunidades de mercado

En caso de un modelo de innovación nos permite visualizar el sistema con un enfoque organizacional. El cual deberá estar alineado con un Modelo Institucional de Competitividad y Sustentabilidad de la propia Empresa u Organización.

Este modelo tiene la visión de integrar las aportaciones creativas del personal de la Empresa u Organización, con las propuestas de mejora que realicen otras partes interesadas, todo esto soportando en una serie de herramientas que permitirán incrementar su competitividad siendo más eficientes en los procesos de la cadena de valor y atendiendo de mejor forma las expectativas de los clientes.

Ilustración 19 Diagrama de propuesta de implementación de un sistema de innovación para la sobrevivencia de emprendimientos de las pyme de la Cd. México.





Fuente: Elaboración propia con adaptación de Nieblas Castro Rodolfo

### V.1.1- Tema de estudio 1 Cultura de innovación

Hablando de innovación para la competitividad, es importante fomentar una cultura que permita crear un ambiente de trabajo en el cual la innovación sea un factor propio de las motivaciones del personal en la búsqueda de soluciones novedosas a las formas actuales de hacer las cosas.

La cultura de innovación en la empresa debe estar orientada a la competitividad, considerando nuevos o mejores procesos y servicios, reducción de costos manteniendo la calidad, participar en nuevas oportunidades de mercado y la satisfacción del cliente.

El fomento a la cultura de innovación precisa seis elementos básicos:

- Alineación con la estrategia de la empresa
- Compromiso de los directivos
- Capacitación

- Mecanismos de gestión de las propuestas
- Comunicación
- Reconocimiento a los participantes

La expresión de esta cultura de innovación es la generación de ideas.

### **V.1.2- Tema de estudio 2 Portal de Innovación Generación de ideas**

Para recibir, potenciar y, en su caso, implementar las ideas propuestas por los trabajadores, se deberá desarrollar una aplicación informática a través de un portal en la Intranet de la Empresa que permita:

- Recibir todas las Ideas y propuestas de solución a retos
- Analizarlas en grupos de expertos
- Madurarlas como proyectos, y
- Llevarlas al análisis de la alta dirección para implantar las que sean viables.

### **V.1.3- Tema de estudio 3 Requerimientos de mercado y clientes**

El Sistema para la Innovación requiere una detallada identificación de las condiciones de mercado y de los requerimientos de los clientes con el fin de definir los criterios que permitan impulsar aquellas que se puedan transformar en proyectos y éstos en soluciones o servicios para incrementar la satisfacción del cliente.

Conocer los requerimientos de los clientes, tanto externos como internos, va ligado al conocimiento de las capacidades que tiene la Empresa u Organización para satisfacerlos, con el objeto de identificar la brecha que ha de cubrirse con nuevas soluciones o con la mejora continua de sus procesos y servicios.

#### **V.1.4- Tema de estudio 4 Generación de ideas**

Una premisa para una organización o emprendimiento innovador es la aportación de ideas por parte de sus colaboradores de todas las áreas funcionales, por lo cual es necesario construir los ambientes y mecanismos que las favorezcan.

Las ideas innovadoras surgen de buscar nuevas formas de hacer las cosas sin poner límites a la imaginación.

#### **V.1.5- Tema de estudio 5 Proceso de innovación**

- Identificar áreas de oportunidad relacionadas con eficiencias y ahorros en los procesos sustantivos y de apoyo.
- Desarrollar proyectos para diversificar ingresos y generar nuevas áreas de oportunidad

#### **V.1.6- Tema de estudio 6. Asignación de recursos**

La asignación de recursos es un factor clave del proceso de innovación, de ello depende en gran parte el alcanzar los objetivos de cada proyecto.

La asignación de recursos inicia con una clara identificación de las necesidades de un proyecto y con la identificación de las capacidades humanas y tecnológicas con que cuenta las áreas. Esta identificación proporciona las bases para definir cuáles recursos humanos, tecnológicos y financieros se tomarán en la Empresa y Organización y con cuáles recursos externos se trabajará.

### **V.1.7- Análisis e implementación.**

La innovación constituye para las empresas un papel importante debido a que su correcta aplicación puede contribuir para que éstas sean más competitivas y productivas, facilitando el emprendimiento con respecto a los procesos de innovación en pyme.

Las regiones con mayor capacidad de innovación son las que mayor fomento emprendedor registran.

En un emprendimiento, la innovación tecnológica se debe entender como una respuesta proactiva que impulsa el desarrollo de nuevos productos o servicios, de alta calidad, para atender un mercado dinámico y globalizado.

La comunicación se hace eficiente, gracias a plataformas como Facebook, Twitter, WhatsApp, e incluso, páginas de venta online. De esta forma, tecnología y emprendimiento se unen para invitar a los emprendedores a desarrollar procesos innovadores y creativos, que permitan mejorar, abaratar y optimizar sus recursos.

Implementar un sistema de innovación mejora la competitividad de la empresa, pues a través de ella puedes impulsar los objetivos estratégicos. Lo importante es incluir la cultura de la innovación dentro del plan estratégico de la organización.

Implementar un sistema de innovación permanente que permita idear, integrar y evaluar las nuevas propuestas del equipo de trabajo para el logro de una mayor satisfacción de sus clientes y crecimiento del negocio.



## Capítulo VI. COMENTARIOS

Existe una fuerte relación entre emprendimiento e innovación, por lo que suelen mencionarse juntos. Sin embargo, un emprendimiento no implica una innovación y, de igual forma, para que se de una innovación no es necesario hacer un emprendimiento. Es decir, una empresa realizará la misma actividad que hace otra empresa existente, se está frente a un emprendimiento que no conlleva una innovación. Y cuando una empresa dirige sus esfuerzos a mejorar la misma innovando con sus productos, se trata entonces de una innovación que no implica un emprendimiento.

Cuando emprendimiento e innovación se dan simultáneamente y el proceso es bien llevado por la empresa, el éxito tiende a ser total. Si se crea un nuevo negocio fundamentado en una innovación, estamos entonces frente a un emprendimiento innovador.

Al trabajar conjuntamente con emprendimiento e innovación el proceso resulta más complejo que aquel que no incluye innovación, debido a que debe enfrentar de manera simultánea, las particulares tareas de poner en marcha el negocio, así como todas las dificultades propias que se presentan al pretender introducir un nuevo producto o servicio en el mercado.

No obstante, si una actividad que se inicia está basada en la innovación, es decir emprendimiento e innovación a un mismo tiempo, generará una mayor expansión de los niveles de producción, así como en las ventas. Por lo tanto, el negocio crecerá mucho más rápido. (Efiempresa, 2017)

La Innovación juega un papel importante como determinante de sobrevivencia en los emprendimientos de la Ciudad de México. Es decir, es una permanente interacción con múltiples entornos a los que se someten los emprendimientos a fin de sobrevivir.

## Lista de Ilustraciones

Ilustración 1 Matriz de Congruencia y Coherencia .....	7
Ilustración 2 Diagrama de Emprendimientoo .....	8
Ilustración 3 Diagrama de Emprendimiento referencial del Foro Económico Mundial ....	8
Ilustración 4 Eficiencia, Eficacia y Productividad en la Administración. ....	21
Ilustración 5 Determinación del método óptimo de producción .....	36
Ilustración 6 El Marketing en el desarrollo de una idea de negocios .....	42
Ilustración 7 Diagrama de Factores que influyen en el fracaso de los emprendimientos .....	54
Ilustración 8 Diagrama de la Industria del sector de Agrícola, Alimentos y Bebidas .....	80
Ilustración 9 Correlación de las habilidades administrativas con la sobrevivencia del Sector Comercial .....	102
Ilustración 10 Correlación del comportamiento de los negocios con la sobrevivencia del Sector Comercial .....	105
Ilustración 11 Correlación de los estudios de mercado con la sobrevivencia del Sector Comercial .....	107
Ilustración 12 Correlación de las habilidades administrativas con la sobrevivencia del Sector Industrial .....	109
Ilustración 13 Correlación del comportamiento de los negocios con la sobrevivencia del Sector Industrial .....	112
Ilustración 14 Correlación de los estudios de mercado con la sobrevivencia del Sector Industrial .....	113
Ilustración 15 Correlación de las habilidades administrativas con la sobrevivencia del Sector Servicio .....	115
Ilustración 16 Correlación del comportamiento de los negocios con la sobrevivencia del Sector Servicio .....	118
Ilustración 17 Correlación de los estudios de mercado con la sobrevivencia del Sector Servicio .....	119
Ilustración 18 Correlaciones de Innovación con los sectores de Comercio, Industrial y Servicio .....	122
Ilustración 19 Diagrama de propuesta de implementación de un sistema de innovación para la sobrevivencia de emprendimientos de las pyme de la Cd. México. ....	128

## Listado de Tablas

Tabla 1 Matriz de Operatividad de variables .....	12
Tabla 2 Matriz Evaluativa de la Sobrevivencia de las pyme. ....	16
Tabla 3 Establecimientos micro, pequeños y medianos, que realizan actividades manufactureras, comerciales y de servicios privados no financieros en el contexto de la pandemia por la COVID-19 .....	61
Tabla 4 Indicadores Globales de la Actividad Económica Anual (Base 2013) .....	71
Tabla 5 Producto Interno Bruto Industria Química 2013-2015 .....	82
Tabla 6 Comparativa de indicadores de innovación simples .....	84
Tabla 7 Indicadores de precisión estadística del porcentaje de unidades con uso de tecnologías informáticas .....	86
Tabla 8 Indicadores de Población en México .....	87
Tabla 9 Flujos de Inversión Extranjera en dólares .....	91
Tabla 10 Matriz de Correlación .....	98
Tabla 11 Matriz de Constructos .....	99
Ecuación 1 Cálculo de ingreso total, el costo total y las utilidades .....	32

## Referencias

- (WTI), I. d. (2022). *Comercio e Inversión*. Obtenido de Foro Económico Mundial: <https://intelligence.weforum.org/topics/a1Gb0000000LFX9EAO>
- Actualidad económica. (30 de 03 de 2021). *Solunion*, págs. <https://www.solunion.mx/blog/principales-retos-para-el-crecimiento-de-las-pymes-en-2021/>.
- Andrea, L. (18 de junio de 2019). *México fija plan para desarrollo sustentable al 2030, el TEC participa*. Obtenido de [https://tec.mx/es/noticias/nacional/institucion/mexico-fija-plan-para-desarrollo-sustentable-al-2030-el-tec-participa#:~:text=El%20Plan%20de%20Trabajo%202019,de%20desarrollo%20humano%20\(IDH\)](https://tec.mx/es/noticias/nacional/institucion/mexico-fija-plan-para-desarrollo-sustentable-al-2030-el-tec-participa#:~:text=El%20Plan%20de%20Trabajo%202019,de%20desarrollo%20humano%20(IDH).).
- Archibugi, D., & Coco, A. (2004-2005). *A new indicator of technological capabilities for developed and developing countries (ArCo) / Measuring technological capabilities at the country level: A survey and a menu for choice*. *World Development*, 32 (4) / *Research Policy*, 32(4) 175-194.
- Ávila Cosío Monserrta Dafne, C. G. (2017). *El Plan de negocios como elemento para la consolidación y desarrollo de proyectos de emprendimiento*. México: Tesis.
- Ávila Cosío, M. D., & Garín Vivaldo, C. (2017). *El plan de negocios como elemento para la consolidación y desarrollo de proyectos de emprendimiento*. México: Tesis Licenciatura en Admón. UNAM TES01000762791.
- Ávila, C. M. (2017). *El plan de negocios como elemento para la consolidación y desarrollo de proyectos de emprendimiento*. México. UNAM: TESIS TES01000762791.

- azul, C. d. (2022). *Agua*. Obtenido de Foro Económico Mundial:  
<https://intelligence.weforum.org/topics/a1Gb00000015MLgEAM>
- Bayraktar, B. (1990). *On the concepts of technology and management of technology, Proceedings of the Second International Conference on Management of Technology (IAMOT, 1990)*. Khalil, T.M. y Bayraktar, B.A, eds.: 1161-1175.
- Bernal, C. (2007). *Introducción de las organizaciones*. México: Pearson.
- Bernal, T. C., & Sierra, A. D. (2017). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. Bogotá: Pearson.
- Bolukbas, U., & Guneri, A.F. (2017). *Technology competency assessment of enterprises by using different types of clustering*. Proceedings of the 14th International Symposium on Operational Research : (SOR 2017), Volume 2017, (pp. 302-307).
- Burggraf, P., Dannapfel, M., Bertling, M., & Xu, T. (2018). *Return on CPS (RoCPS): An Evaluation Model to Assess the Cost Effectiveness of Cyber-Physical Systems for Small and Medium-Sized Enterprises*. Portland: International Conference on Management of Engineering and Technology (PICMET 2018)(pp. 1-9):  
<https://doi.org/10.23919/PICMET.2018.8481980>.
- Busenitz, W. I. (2003). *En Journal of Management*. E.U.: Research in Emergence: Past Trends and Future Directions 29,(3), 286.
- Cancino, C. A., Coronado, F., & Farias, A. (2012). Antecedentes y resultados de emprendimientos dinámicos en Chile. *Innovar*, 19-32.
- Case, K. E. (2012). *Principios de microeconomía*. Estado de México: Pearson Educación de México.
- Cooke, P., & Morgan, K. (1998). *The Associational Economy: Firms, Regions, and Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Cornell, U. d. (2020). *Geoconomía*. Obtenido de Foro Económico Mundial:  
<https://intelligence.weforum.org/topics/a1Gb0000000LHOoEAO>
- Correa Orrego, C. I. (2009). La fenomenología y el emprendimiento. *Pensamiento & Gestión*, 235-252.
- Cuevas Vargas, H. (01 de 09 de 2018). El impacto de la tecnología de equipo en las pymes manufactureras Mexicanas. *Published in Revista Faccea, Universidad de la Amazonia* , 8(1), ISSN 1657-9658 (Print) 2539-4703 (On line). Obtenido de  
<https://doaj.org/article/0c224eb8adeb4b49b94e29e7796f9cf1>
- Dafne, Á. C. (2017). *El Plan de negocios como elemento para la consolidación y desarrollo de proyectos de emprendimiento*. México: Tesis.
- Delicio, F. (2009). *La vocación emprendedora de los estudiantes universitarios: El caso de los estudiantes de ciencias económicas y sociales de la Universidad de Mar del Plata. Tesis de licenciatura Universidad Nacional de Mar del Plata*. Argentina.
- Deluquez, E. P., & Márquez López, C. (2016). *El Marketng como base para el emprendimiento de los Millennials*. España: Palermo Business Review. Issue 14, p65-82.
- Dether, M. (2002). *El ser emprendedor: modelo para desarrollar comportamiento emprendedor individual y corporativo*. Chile: Cambio y Desarrollo organizacional.
- Doloreux, D., & Parto, S. (2004). *Regional Innovation System. A Critical Review*. United Nations University, Institute for New Technologies. Discussion Paper Series 17, August.
- Edquist, C. (2005). *Systems of innovation - a critical review of the state of the art*. En J. Fagerberg, D. Mowery, y R. Nelson . (Eds.) Handbook of Innovation Oxford: Oxford University Press.

- Efiempresa. (2017). Emprendimiento e Innovación para satisfacer Mercados. <https://efiempresa.com/blog/efiempresa-emprendimiento-e-innovacion/>.
- El Financiero, p. G. (01 de 02 de 2021). Desafíos y cambios urgentes de las Pymes para el 2021. *El Financiero*, págs. <https://www.elfinanciero.com.mx/opinion/colaborador-invitado/desafios-y-cambios-urgentes-de-las-pymes-para-el-2021/>.
- Estrada, S., Cano, K., & Aguirre, J. (2017). ¿Cómo se gestiona la tecnología en las pymes? México: Tesis Contraduría y Administración.
- Etecé. (16 de julio de 2021). Industria química. *Concepto de Disponible en:* <https://concepto.de/industria-quimica/>.
- Expansión. (01 de 04 de 2020). La Cámara de Comercio Internacional pide a México salvar a Pymes. <https://expansion.mx/empresas/2020/04/01/la-camara-de-comercio-internacional-pide-a-mexico-salvar-a-pymes>.
- F. Pérez, E. F. (2017). *El Reto del Emprendimiento en México*. Texcoco de Mora, México: Ciencias Sociales: Economía y Humanidades . Handbook T-II.
- Farid, F. (2017). SME sector backbone of economy. <https://pakobserver.net/sme-sector-backbone-of-economy/>.
- Financiero, p. H. (29 de 06 de 2021). Gobierno de México apoya solo a 7 de cada 100 Pymes. *El Financiero*, págs. <https://www.elfinanciero.com.mx/economia/2021/06/29/gobierno-de-mexico-apoya-solo-a-7-de-cada-100-pymes/>.
- Freire, A. (2004). *Pasión por emprender, de la idea a la cruda realidad*. Bogotá: Editorial Norma.
- G., A., & Suárez, D. (2008). *Innovación: Algo más que I+D. Evidencias Iberoamericanas a partir de las Encuestas de Innovación: Construyendo las Estrategias Empresarias Competitivas*. . Buenos Aires: Ed RICYT (pp. 73-103).
- Gentry, J., Newbold, P., & Whitford, D. (1985b). *Predicting Bankruptcy: If cash flow's not the bottom line, what is? Financial Analysts journal*.
- Guillén, M. C. (s.f.). Los modelos de ecuaciones estructurales y su aplicación en el Índice Europeo de Satisfacción del Cliente. En F. d. CEU.
- Heijs, J. (2001). *Sistemas nacionales y regionales de innovación y política tecnológica: una aproximación teórica*. Instituto de Análisis Industrial y Financiero. Madrid: Universidad Complutense, Documento de trabajo, 24. Disponible en: <http://eprints.ucm.es/6757/1/24-01.pdf>.
- Hernández, L. (2009). *Una revisión de la interpretación económica sobre la innovación*. Journal of Technology Management & Innovation, vol. 4, núm. 4, 2009. pp. 139-149.
- Herrera Santiago, L. M. (2018). *Metodología aplicable al análisis de factores incidentes en la proyección Internacional*. México: Tesis.
- Hessels, J. G. (2011). *Entrepreneurial exit and entrepreneurial engagement*. E.U.: Journal of Evolutionary Economics, 21(3), 447-471.
- Hoyos V., G. &. (1996). *La teoría de la acción comunicativa como nuevo paradigma de investigación en ciencias sociales: Las ciencias de la discusión*. . Bogotá.
- INEGI. (22 de 03 de 2021). El segundo conjunto de resultados del estudio sobre la demografía de los negocios 2020. *Comunicado de Prensa Núm. 183/21*, pág. 1/2.
- Inés, C. O. (2009). La fenomenología y el emprendimiento. *Pensamiento & Gestión*, 235-252.
- Joaquín, V. R. (2011). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. Ciudad de México: Cengage Learning. Sexta edición p. 138.
- Kotler, P. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson 11ava Edición.

- Larroulet, C., & Ramírez, M. (2007). *Emprendimiento: factor clave para la nueva etapa de Chile*. Chile: Estudios Públicos 108:93-116.
- Lascuráin, P. (20 de Octubre de 2015). Obtenido de <http://www.forbes.com.mx/lo-bueno-lo-malo-y-los-retos-del-emprendimiento-en-mexico/#gs.95EwLKo>
- LATINDEX. (2016). El perfil del emprendedor tras el fracaso. *Emprendimiento y negocios Internacionales*, 13.
- Lee, C.L., Yang, C., & Lin, C.H. (2014). *Why does regional innovative capability vary so substantially in China? The role of regional innovation systems*. *Asian Journal of Technology Innovation*. 20(2), 239-255.
- Llisterri, J., & Pietrobelli, C. (2011). *Los Sistemas Regionales de Innovación en América Latina*. Washington, D.C. Banco Mundial.
- Loon, M., & Chik, R. (2018). *Efficiency-centered, innovation-enabling business models of high tech SMEs: Evidence from Hong Kong*. *Asia Pacific Journal of Management*: 1-25  
DOI: <https://doi.org/10.1007/s10490-017-9558-4>.
- López Mayorga, V. Y., Vargas Hernandez, J., & Gestión Joven. (2019). La productividad de las Pymes de México y su efecto en la innovación, utilizando la encuesta sobre tecnologías de la información y las comunicaciones, 2013 (ENTIC). *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)*, ISSN 1988-9011 PP. 69-96.
- López, J. (2016). *Fracasan en México 75% de emprendimientos*. México: El Financiero.
- Lourdes, M. (2004). *Administración: Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. Estado de México: Pearson Prentice Hall. Primera edición .
- Luciana, P. (2015). 8 factores por los que fracasan el 90% de las Pyme. *Imagen@igracek.efko distribuida con licencia Creative Commons BY-SA*,  
<https://destinonegocio.com/mx/economia-mx/8-factores-fracasan-90-pyme/>.
- Lugones, G., Gutti, P., & le Clech, N. (2007). *Indicadores de capacidades tecnológicas en América Latina. In Estudios y Perspectivas*. 89. Santiago: CEPAL.
- Lundvall, B. (1992). London: National Innovation Systems. *Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*. Pinter Publishers.
- Lupianez Carrillo, L., Pierde Bergamini, T., & Lopez-Cozar Navarro, C. (2014). *El emprendimiento como motor del crecimiento económico*. *Boletín económico de ICE*, ISSN 0214-8307, págs. 55-63. España: Información Comercial Española.
- Luter, R. (1998). *Desarrollo regional e innovación y desarrollo tecnológico* . Culiacán Rosales, Sinaloa: BUAP, UAS.: Investigación y vinculación tecnológica: un enfoque regional pp.139-162.
- Malaver, F., & Vargas, M. (2004). *Los procesos de innovación en América Latina: apotes para su caracterización*. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*.: (33), 5-33.
- Medellín, E. (2010). *Gestión tecnológica en empresas innovadoras mexicanas*. *Innovation & Management Review*. 7(3), 58-78. DOI: <http://dx.doi.org/10.5585/rai.2010684>.
- Meléndez, M. P. (2018). *El marketing digital transforma la gestión de pymes en Colombia- Universidad del Rosario, Colombia*.  
doi:<https://www.redalyc.org/jatsRepo/4096/409658132001/html/index.html>
- Mendoza, L. J., & Valenzuela, V. A. (2014). *Aprendizaje, innovación y gestión tecnológica en la pequeña empresa: Un estudio de las industrias metalmeccánica y de tecnología de información en Sonora*. *Contaduría y administración*: 59(4), 253-284. DOI: <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2014.93>.

- México, P. (2021). *Destino de Inversión*. <https://www.proyectosmexico.gob.mx/por-que-invertir-en-mexico/economia-solida/destino-de-inversion/>.
- Milano, P. d. (2022). *Industria química y de materiales*. Recuperado el 17 de marzo de 2022, de <https://intelligence.weforum.org/topics/a1Gb0000000pTDfEAM>
- Moyeda Mendoza, C., & Arteaga García, J. C. (28 de Noviembre de 2014). Vol.7, Núm 1. Recuperado el 18 de marzo de 2022, de [https://rde.inegi.org.mx/rde\\_17/doctos/rde\\_17\\_art3.pdf](https://rde.inegi.org.mx/rde_17/doctos/rde_17_art3.pdf)
- Mundial, F. E. (2022). *Cambios demográficos y agricultura*. Obtenido de <https://intelligence.weforum.org/topics/a1Gb00000015MIVEA2/key-issues/a1Gb00000015QHJEA2>
- Mundial, F. E. (2022). *Desarrollo sostenible*. Obtenido de <https://intelligence.weforum.org/topics/a1Gb0000000LHN7EAO>
- Nieblas, C. R. (2010). *Modelo para la implementación de un sistema de innovación en una empresa u organización*. México CDMX: Tesis para obtener el título de Ingeniero Mecánico Electricista.
- Nishizaki, B. (3 de Octubre de 2016). Errores administrativos que debes evitar. *Emprendedores Mi propio Jefe*. Obtenido de <https://mipropiojefe.com/errores-administrativos-comunes-emprendedor/>
- North, D. (1990). *Institutional Change and Economic Performance*. Reino Unido: University Press Cambridge.
- OCDE. (2013). *Indicadores de Ciencia, Tecnología e Industria de la OCDE 2013*. México.
- Papson, R. G. (1998). *Nike Culture: The Sign of the Swoosh*. E.U.
- Patton, M. Q. (2009). *Qualitative Research & Evaluation Methods*.
- Peirano, F. (2007). *Technological Change in the Manufacturing Sectors of Argentina and Brazil: An Analysis based on the Innovation Surveys*. Brasilia: IPEA (pp. 93-129).
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York.
- Portillo, M. T., Hernández Gómez, J., Estebané Ortega, V., & Martínez Moreno, G. (2016). *Modelos de Ecuaciones Estructurales*.
- Reyes, D. (2020). *Cofundador de Enteprenup - Las pymes ante la llegada de la epudemia de COVID-19 a México.*, <https://www.tec.mx/es/noticias/estado-de-mexico/emprendedor/las-pymes-ane-la-llegada-de-la-epidemia-de-covid-19-mexico>.
- Reyes, D. (2020). *Las Pymes ante la llegada de la epidemia de COVID-19 a México. Cofundador de Enteprenup*, <https://www.tec.mx/es/noticias/estado-de-mexico/emprendedores/las-pymes-ante-la-llegada-de-la-epidemia-de-covid-19-mexico>.
- Rodríguez, M. (12 de marzo de 2019). El impacto de la inteligencia artificial en México. (<https://www.inbest.cloud/comunidad/la-uni%C3%B3n-hace-la-fuerza-inbest-powered-by-servnet>, Ed.) *inBest Powered by servnet*. Recuperado el 18 de marzo de 2023
- Sánchez Tovar, Y., García Fernández, F., & Mendoza Flores, J. (27 de abril de 2015). La capacidad de innovación y su relación con el emprendimiento en las regiones de México. *Estudios Gerenciales*, 243-252.
- Sociologías, I. (2006). *La geopolítica de México en Centro América* (Vol. 8). <https://www.scielo.br/j/soc/a/Dh4B3XYX6NHK5SthPw5KTJK/?format=pdf&lang=es>.
- Stand Center on Longevity, S. U. (2022). *Envejecimiento y Longevidad*. Obtenido de Foro Económico Mundial: <https://intelligence.weforum.org/topics/a1Gb0000000LHRxEAO>
- Stevenson, H. (2000). *Why the entrepreneurship has won*. Madrid: Unión Editorial.
- Urbano, D. (2008). *Seminario de Creación de Empresas*. Universidad EAFIT.

- Valles, Y. (2019 ). *Las 5 causas de fracaso en las empresas de México*. México  
<https://www.expertopyme.com/las-5-causas-de-fracaso-en-las-empresas-de-mexico/>:  
Experto Pyme.
- Velásquez, F. (2004). *La Estrategia, la estructura y las formas de sociación : Fuentes de ventaja competitiva para las pymes colombianas*, *Estudios Gerenciales*, 93, 73-97.  
Colombia.
- Yusuf, J. (2005). *Putting entrepreneurship in its rightful place: a typology for Re-financing entrepreneurship across private*. *Academy of Entrepreneurship Journal*: 113-133.
- Zulia, U. d. (2018). Habilidades y capacidades del emprendimiento: un estudio bibliométrico. *Revista Venezolana de Gerencia*, Vol. 23 Núm.81.
- Zurich, E. (2022). *Fabricación y producción avanzadas*. Obtenido de Foro Económico Mundial: <https://intelligence.weforum.org/topics/a1Gb00000038nzfEAA>