

# Factores de emprendimiento que influyen en el desempeño de la micro y pequeña empresa

María Eugenia Elizundia Cisneros

## Resumen

*El objetivo de esta investigación es analizar si existen factores de emprendimiento que influyen en el desempeño de la micro y pequeña empresa. Se define la variable emprendimiento como las características del emprendedor y las características iniciales de la organización. Dado que no hay una sola teoría que explique el desempeño de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MiPyME), para el marco teórico se selecciona la teoría basada en los recursos y la tipología del emprendimiento la cual se encuentra actualmente en desarrollo. La metodología utilizada se basó en el uso de un cuestionario aplicado a 192 dueños de negocios dentro del sector comercio y servicios, entre dos y quince empleados, con menos de veinte años de existencia en el Distrito Federal, México. Se analizan y comparan las características de aquellas empresas con más de tres años de vida y aquellas con menos de tres años en operación. Ninguno de los factores propuestos influye de forma significativa en el desempeño de este tipo de empresas aunque algunos comienzan a presentar tendencias importantes.*

*Palabras Clave: Emprendedor, Emprendimiento, Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Teoría de los Recursos.*

*Clasificación JEL: L26, L29, M13 y M19.*

### **Abstract**

*This research examines whether certain entrepreneurial factors may influence the performance of micro and small businesses, analyzing the personal features of the entrepreneur and the initial characteristics of the organization. Since there is no single theory that explains the performance of small and medium size businesses (SME in Spanish), the resource based theory and the entrepreneurship typology underpin the theoretical framework. The methodology used is based upon a questionnaire applied to 192 retail and service businesses with two to fifteen employees with less than a twenty-year life in Mexico City. This research analyzes and compares the characteristics of those companies that have survived for more than three years and those with less than three years of operations. None of the proposed factors have a significant influence on the performance but some factors are starting to have some correlation.*

*Keywords:*

*Entrepreneur, Entrepreneurship, Micro and Small Business, Resource Based Theory.  
JEL Classification: L26, L29, M13 y M19.*

## Introducción

Desde hace aproximadamente veinte años ha habido un auge en el tema del emprendimiento a nivel mundial (Kelley, 2012). Tanto el gobierno, como la banca, la iniciativa privada y las universidades, comienzan un movimiento a favor de generar emprendedores y crear nuevas empresas, enfocándose principalmente a la micro, pequeña y mediana empresa (MiPyME), dados los resultados que presentan este tipo de empresas en otros países en la generación de empleo.

La crisis actual exagera esta situación, miles de personas al quedarse desempleadas y miles de nuevos egresados al no encontrar trabajo, recurren a tratar de comenzar su propio negocio, realmente con poca preparación y conocimiento acerca de cómo funcionan los negocios (Audretsch, 2005). La realidad es que aproximadamente el 90% de las empresas que se crean, cierran en los primeros años de vida y las que sobreviven necesitan mucho tiempo para alcanzar una rentabilidad aceptable (Lussier, 2005). Al no haber una perspectiva en el corto plazo para que esta situación cambie, es de esperar que el número de empresas que fracasen continúe en aumento, con todas las implicaciones sociales y económicas que esto conlleva. De ahí, la importancia de investigaciones que apoyen a los nuevos emprendedores proporcionando los conocimientos, habilidades y estrategias que son necesarias para que éstos aumenten su probabilidad de tener desempeño positivo. La creación de empresas no es suficiente, hay que analizar cuales son los factores que no nada más apoyan su creación, sino cuales son los factores que apuntalan su supervivencia, independientemente del entorno económico al que se enfrenten (Cooper, Gimeno-Gascon, y Woo, 1991).

La decisión sobre qué recursos son importantes, recae principalmente en el emprendedor (Vesper, 1980) y depende entre otras cosas, de las expectativas que él tenga acerca del futuro del negocio, de su educación, de su experiencia, de su conocimiento y del ambiente en donde se va a desarrollar. Penrose (1959) establece que aunque varias empresas comienzan con recursos similares, no todas van a tener el mismo desempeño. Es la combinación entre los factores personales del emprendedor y la selección de recursos tomadas por él o ella al inicio del negocio lo que hace una diferencia, aunque es muy importante hacer hincapié en que “no existe una combinación única que garantice el éxito” (Walker y Brown, 2004).

## Marco teórico

Dos marcos teóricos delimitan esta investigación: la primera es la tipología en construcción, acerca del emprendedor, emprendimiento y emprendedurismo (Bygrave, 2002; Stevenson, 2006) y en segundo lugar la teoría de los recursos (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1997).

## Emprendedor, emprendimiento y emprendedurismo

“Buena ciencia comienza con buenas definiciones” (Bygrave y Hofer 1991:13). Establecer una única definición de lo que es un emprendedor, ha sido uno de los principales problemas a los que se enfrentan todas aquellas personas que desean estudiar el tema. Inicialmente todos los esfuerzos dentro del área, estuvieron enfocados en encontrar las características del emprendedor exitoso, con el fin de que una vez identificadas, éstas pudieran replicarse. Es hasta 1988 cuando William Gartner, analiza todas las definiciones que habían sido escritas a través de la literatura y lista treinta y ocho definiciones diferentes, donde demuestra que la mayoría son vagas, que muy pocas emplean el mismo término, que las muestras no son homogéneas y que no hay un acuerdo acerca de quién es un emprendedor.

Cita Gartner:

El enfoque de las características y la personalidad del emprendedor, no conllevarán ni a la definición propia de lo que es un emprendedor, ni ayudará a entender el fenómeno del emprendimiento (Gartner, 1988:12).

En este momento se empieza a cuestionar, que tan válidas y efectivas han sido las investigaciones bajo el enfoque psicológico y se empieza a reorientar el objeto del estudio hacia el análisis del proceso que conlleva el crear una organización, pasando del emprendedor al emprendimiento. Ambos temas son muy resbaladizos, uno a veces no puede entender cuando empieza uno y termina el otro o si puede existir uno sin el otro.

En 1989, Carton, Hofer y Meeks definen que un emprendedor es aquel que hace emprendimiento. El emprendedor es el individuo o grupo de individuos, que “identifican una oportunidad, adquieren los recursos necesarios, crean una organización y se hacen responsables de la misma”. A todo este proceso se le conoce “como proceso de emprendimiento”. Según Carton *et al.*, (1989), una persona empieza a ser un emprendedor cuando comienza el proceso de formar una nueva organización y deja de ser un emprendedor cuando el proceso termina. Como se puede observar, bajo esta perspectiva, el emprendimiento es un proceso que tiene un inicio y un fin.

En el 2009, Bygrave define al emprendedor como “alguien que percibe una oportunidad y crea una organización para lograrla”(Bygrave,2009:3). Es la que de forma más sencilla y clara abarca que es un emprendedor. Dentro de dicha definición se podría discutir que cualquier persona que detecta una oportunidad y la lleva a cabo, es un emprendedor. Bajo esta definición, sí lo es; pero un componente crítico en la definición de emprendimiento es la condición necesaria de que la organización creada provea bienes y servicios para la sociedad y no que ésta sea para consumo interno (Carton, Hofer y Meeks, 1989) siendo ésta la introducción a lo que se conoce actualmente como emprendedurismo.

## Emprendedurismo

La palabra emprendedurismo se utiliza desde hace ya tiempo sin tener muy claro una definición exacta a lo que se refiere, aunque el uso más común que se le da al término, es que trata de abarcar el espíritu que tienen en común los emprendedores (Allinson *et al.*, 2000). Dada la falta de consenso acerca de lo que es exactamente un emprendedor y que es el proceso de emprendimiento, esta palabra, emprendedurismo comienza a tomar importancia, por lo que a su vez es importante establecer una definición:

Emprendimiento es el proceso de hacer algo nuevo y diferente con el objetivo de crear valor para el individuo y añadir valor a la sociedad. Emprendedor es una persona que lleva a cabo el proceso de emprendimiento a través de incubar ideas, adquirir los recursos y hacer que las cosas sucedan. (Kao, 1993:69).

Por lo tanto el emprendedurismo se refiere a la creación de riqueza y valor en beneficio de la sociedad, donde el pensamiento central es que la sociedad debe organizar sus actividades económicas no solamente con el motivo de generar dinero, sino añadir valor a la misma (Wee-Liani, 1996; Steyaert, 2007).

## Teoría basada en los recursos (TBR)

El principal problema al que se enfrenta el área de emprendimiento es que no tiene una sola teoría, sino que se ha formado y se sigue formando de pedazos y conceptos de varias teorías, todas ellas tratando de explicar el fenómeno de por qué algunas empresas logran tener éxito mientras que otras no. En esta investigación, la teoría elegida para medir el desempeño de un nuevo negocio es la Teoría basada en los recursos, inicialmente explorada por Edith Penrose (1959) en su libro “La teoría del crecimiento de las empresas”, la cual comienza a tomar fuerza a partir de los años 80’s con el trabajo de Wernerfelt (1984) y Barney (1997). A continuación se presentan las razones por las cuales se elige, como embonan con el tema del emprendimiento y cómo cada uno de sus conceptos se aplica a la propuesta fundamental de esta investigación, que es que el emprendedor y las decisiones organizativas que se elijan antes de comenzar el nuevo negocio, son el recurso más importante que tiene la nueva empresa ya que de ello dependerá, tanto el desempeño que obtenga en un futuro, así como su supervivencia.

Álvarez y Busenitz (2001) establecen que la teoría de los recursos tiene una importante relación con el emprendimiento y el desempeño de la empresa ya que ambas utilizan la misma unidad de análisis “el recurso”. En el emprendimiento las oportunidades existen principalmente cuando distintos agentes tienen distintas percepciones acerca del valor de los recursos. Estos agentes actúan de acuerdo a su percepción del “recurso” no explotado y si su percepción de subvaluación de la oportunidad es correcta, ganarán

una utilidad, si no, perderán (Álvarez, 2001). Para Rumelt (1984) el emprendimiento también forma parte de esta teoría ya que las habilidades del emprendedor están ligadas al desempeño de la empresa. Para Casson, (2005) el dueño o administrador, es el responsable de identificar las oportunidades de emprendimiento y percibir el valor de los recursos que existen en el ambiente, cuando otros agentes no los ven.

La heterogeneidad es una de las premisas más importantes de la Teoría de los recursos y una parte importante del emprendimiento. La diferencia radica en que la TBR se enfoca en la heterogeneidad de los recursos mientras que la del emprendimiento se enfoca en la heterogeneidad de la creencia acerca del valor de los recursos. Sin embargo, en el momento en que se reconoce que la creencia acerca del valor de los recursos, es en sí un recurso que radica principalmente en la persona, aparentemente las dos teorías confluyen (Álvarez, 2001).

Una oportunidad emprendedora involucra el desarrollo de una idea que otros ya han observado pero que decidieron no llevarla a cabo. Esta habilidad que tiene el emprendedor para analizar la situación de una forma oportunista es un recurso *heterogéneo*, que puede ser utilizado para organizar otros recursos. Al encontrar diferentes formas de utilizarlos, este se convierte en conocimiento y siempre es diferente entre empresas y personas. Es importante mencionar que la heterogeneidad de los recursos es necesaria pero no suficiente para obtener un desempeño positivo, existen otras condiciones. El nuevo negocio solamente tendrá un desempeño positivo durante corto tiempo, hasta que estos recursos diferentes sean imitados (Álvarez, 2001).

Adicionalmente, la TBR reconoce la importancia del emprendimiento y el emprendedor en el caso de la MiPyME. Estas están limitadas por tener recursos escasos y se asume que el emprendedor es el recurso más importante con el que cuentan (Sánchez, 2005). Ya Dollinger en 2003, había descrito al emprendedor como un recurso valioso, raro, no imitable y no sustituible, conceptos básicos de la teoría de la TBR especialmente en la fase de inicio de la empresa. El emprendimiento abarca la capacidad del fundador de reconocer la oportunidad, la habilidad de obtener los recursos necesarios y la habilidad organizacional para combinarlos o recombinarlos. Las oportunidades existen cuando distintos agentes son capaces de ver el valor que tiene un recurso mientras otros no lo ven y el emprendedor al darse cuenta que este recurso no es valorado, *actúa*. El actuar es el *valor* más importante del emprendimiento ya que si no se actúa no hay emprendimiento (Álvarez, 2001). La identificación efectiva de la oportunidad y la utilización óptima de los recursos disponibles, determinarán si éste nuevo negocio comienza con alta probabilidad de tener un desempeño positivo.

## Metodología de la Investigación

### *Objetivo de la Investigación*

El objetivo de esta investigación es identificar y evaluar los factores de empre-

dimiento que influyen en la supervivencia y/o fracaso de un nuevo negocio dentro del sector comercio/servicios en el Distrito Federal, México.

Se eligen los factores utilizadas en el modelo de Lussier (1995), ya que es el modelo que más ha sido publicado en distintos *journals* y el que más se utiliza para predecir el éxito y/o fracaso de nuevos negocios en distintos países (Lussier, 2010; Lussier y Pfeiffer, 2000; Lussier, 1996). Los factores a evaluar son: experiencia, educación, antecedentes familiares, edad, género, capital inicial, planeación, asesoría profesional y estrategia inicial, las cuales son agrupadas en dos variables independientes, emprendedor y organización, para presentar la hipótesis principal:

### Hipótesis

*H1: Los factores de emprendimiento caracterizados por la variable emprendedor y la variable organización, elegidos al inicio del negocio, influyen en el desempeño de la micro y pequeña empresa del sector comercio/servicios con más de tres años de operación y aquellas con menos de tres años de vida en el Distrito Federal.*

**Tabla 1.** Modelo Propuesto

Variables Dependientes	Variables Independientes	Factores
<b>Desempeño positivo</b>	a) Emprendedor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia</li> <li>• Educación</li> <li>• Antecedentes</li> <li>• Familiares</li> <li>• Edad</li> <li>• Género</li> </ul>
<b>Desempeño negativo</b>	b) Organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital inicial</li> <li>• Planeación</li> <li>• Tipo de participación</li> <li>• Asesoría profesional</li> <li>• Estrategia inicial</li> </ul>

*Elaboración de la autora*

Para que un estudio de desempeño positivo y desempeño negativo tenga validez de constructo, es necesario analizar los factores de empresas que hayan cerrado y los factores de aquellas que continúen existiendo, pero en México, el problema es que la información de las empresas que cerraron no existe, no hay registro de que pasó con ellas, ni cuál fue la causa de su terminación. Para resolver esta problemática se analizan solamente empresas que se encuentran en operación y se separa la base de datos en dos grupos de estudio, aquellas que se han mantenido en operación por más de tres años y aquellas que no han alcanzado todavía tres años de vida. Las primeras han pasado ya

por la parte crítica del inicio (primeros dos años, Lecuona, 2009) y se puede decir que tienen posibilidades de crecer (Storey, 1994). Se considera que las empresas del segundo grupo, aunque no han logrado pasar la barrera crítica del tiempo, ayudan a investigar si existen diferencias importantes en el comportamiento de los emprendedores de ambos grupos. Para lograr diferenciar entre las que presentan desempeño positivo y las que presentan desempeño negativo, en cada grupo se proponen las siguientes medidas:

### **Grupo 1 (más de tres años de vida)**

**Desempeño positivo.-** Aquellas que reporten crecimiento o mismo nivel de utilidades durante los últimos tres años.

**Desempeño negativo.-** Aquellas que reporten decrecimiento en utilidades durante los últimos tres años.

### **Grupo 2 (menos de tres años de vida)**

**Desempeño positivo.-** Aquellas que reporten crecimiento o mismo nivel de ventas durante los últimos tres años.

**Desempeño negativo.-** Aquellas que hayan reportado decrecimiento en ventas durante los últimos tres años.

### **Justificación de la medida**

No existe un consenso acerca de qué medidas son las que deben de utilizarse para medir el desempeño de un nuevo negocio (Van der Sluis *et al.*, 2008; Rubio y Aragón, 2006). Las que son utilizadas más frecuentemente son: crecimiento en ventas, crecimiento en número de empleados (Orser, 2000; Cooper *et al.*, 1994), crecimiento en activos, crecimiento en utilidades, indicadores financieros tales como la rentabilidad de los activos y la rentabilidad de la inversión (Ibrahim y Goodwin, 1986; Van der Sluis *et al.*, 2008), y cada variable presenta ventajas y desventajas. Las utilidades, que podría ser la variable más típica para evaluar si una empresa tiene desempeño positivo o no, es una variable difícil de obtener ya que en muchos casos la MiPyME no ha tenido el tiempo para generarlas o su información no es completamente fiable (McGee, Dowling y Megginson, 1995; Lecuona, 2009).

La medida propuesta para medir el desempeño de las empresas con menos de tres años de vida es a través de la variable de crecimiento en ventas (Orser, Hogarth-Scott y Riding, 2000; Bygrave y Kirchoff, 2002; Penrose, 1959; Grant, 1991) ya que esta medida ha demostrado ser un factor importante en la supervivencia de los pequeños negocios. En el caso de una nueva empresa comienza tratando de sobrevivir, si dentro de los primeros tres años no ha podido generar utilidades pero sus ventas han crecido o se han mantenido, proponemos considerarla dentro del grupo positivo (Praag, 2003).

Cuando una nueva empresa, ya lleva más de tres años de existencia, se puede esperar que ésta reporte ya algún tipo de ganancia económica a sus accionistas, por lo



que la forma de medir el desempeño de este grupo, es a través de la variable de crecimiento en utilidades (McGee, Dowling y Megginson, 1995; Kalleberg y Leight, 1991; Hamilton, 2003) la cual se ubica dentro de la definición básica de desempeño positivo, ya que sería imposible para una empresa operar por largo tiempo si no produce utilidades (Rajadell, 2003).

### **Universo de Estudio**

Para la obtención del universo de estudio, se obtuvieron los directorios de los participantes a las distintas ferias MiPyME organizadas por la Secretaría de Economía desde 2004 a 2009. Se seleccionaron aquellas que estuvieran en el Distrito Federal, dentro del sector comercio y/o servicios, que tuvieran entre dos y quince empleados (parte micro y parte pequeña empresa) y que hubieran sido creadas de 1980 en adelante. Para esta nueva base de datos (aproximadamente 4,926 negocios) se calculó el tamaño de la muestra con un 5% de error y un 95% de confianza, dando como resultado un tamaño de  $n = 192$ . Se envió de forma aleatoria a toda la base de datos, una invitación formal a participar en la investigación vía correo electrónico, llamada telefónica y entrevista personal, ya que son los métodos más efectivos en el levantamiento de información en la MiPyME (Lussier, 2010). Se utilizó el paquete SPSS para aplicar las pruebas estadísticas de correlaciones de Pearson, la prueba Chi cuadrada y la prueba *t-student* con el objetivo de identificar si existen diferencias significativas entre los negocios que reportaron haber tenido desempeño positivo y los que reportaron desempeño negativo.

### **Cuestionario**

El cuestionario que se utilizó es el del Dr. Robert Lussier, quien ha logrado demostrar que algunos de los factores propuestos en esta investigación tienen influencia en el desempeño de los nuevos negocios en diferentes países (Lussier y Pfeifer 2000; Lussier *et al.*, 2001; Lussier, 2005). A este cuestionario se le excluyó la experiencia en mercadotecnia y se incluyó la pregunta de tipo de estrategia utilizada al inicio.

### **Resultados**

A continuación se presentan los resultados de la base de datos conformada por 192 empresas de las cuales el 75% reportan tener más de tres años de vida y el 25% menos de tres años de vida. Los factores son correlacionados con la variable de desempeño positivo/negativo para cada grupo. La hipótesis principal propuesta fue rechazada en las dos muestras, ya que ningún factor de la variable emprendedor ni ningún factor de la variable organización influye de forma contundente en el desempeño de los nuevos negocios del sector comercio y/o servicios, aunque algunas se acercan a ser significativas.

**Tabla 2.** Características del emprendedor del grupo de más de tres años

	Desempeño		Resultados Generales	T Student	Pearson / Significancia	Prueba Chi	Nivel Significancia			
	Negativo	Positivo								
<b>Experiencia profesional</b>	Sin experiencia	16	21	30.2	23.1	25.7	0.7/-0.963	0.099/.238	0.666	NS
	Empleado	19	30	35.8	33	34				
	Experiencia como empresario	8	18	15.1	19.8	18.1				
	Con experiencia en el sector	10	22	18.9	24.2	22.2				
	Total	53	91	100	100	100				
<b>Nivel educativo</b>	Secundaria									
	Preparatoria	4	7	7.5	7.6	7.6	0.506/-0.62	0.066/.436	0.406	NS
	Técnico	1	3	1.9	3.3	2.8				
	Licenciatura	36	50	67.9	54.3	59.3				
	Maestría/Doctorado	12	32	22.6	34.8	30.3				
Total	53	92	100	100	100					
<b>Categoría edad</b>	< 20	1	4	1.9	4.3	3.4	0.09/-0.135	0.07/.402	0.233	NS
	20-35	35	47	66	51.1	56.6				
	36-50	14	34	26.4	37	33.1				
	51-65	2	7	3.8	7.6	6.2				
	> 65	1	0	1.9		0.7				
Total	53	92	100	100	100					
<b>Familiares con negocio</b>	No	27	35	52.9	38.5	43.7	1.08/-1.26	0.140/.096	0.095	CASISIG
	Si	24	56	47.1	61.5	56.3				
<b>Género</b>	Mujer	20	33	37.7	35.9	36.6	-0.019/.22	0.019/.824	0.822	NS
	Hombre	33	59	62.3	64.1	63.4				
	Total	53	92	100	100	100				

Elaboración de la autora

**Tabla 3.** Características organizativas del grupo de más de tres años

	Desempeño Negativo	Desempeño Positivo	Desempeño Negativo	Desempeño Positivo	Resultados Generales	T Student	Pearson / Significancia	Prueba Chi	Nivel Significancia
<b>Capital inicial</b>	0-300	40	62	75.5	68.1	0.09/-0.113	0.012/.883	0.161	NS
	301-600	2	9	3.8	9.9	7.6			
	601,-1000	1	8	1.9	8.8	6.3			
	Más de 1,000,000	10	12	18.9	13.2	15.3			
	Total	53	91	100	100	100			
<b>Plan de negocios</b>	No hubo plan	10	28	19.2	30.8	26.6	-0.28/0.51	0.358	NS
	Algo de planeación no escrita	26	33	50	36.3	41.3			
	Plan general escrito	11	21	21.2	23.1	22.4			
	Plan de negocios formal	5	9	9.6	9.9	9.8			
	Total	52	91	100	100	100			
<b>Asesoría profesional</b>	No hubo asesoría	22	46	41.5	50	46.9	-0.05/0.804		NS
	Si hubo asesoría	31	46	58.5	50	53.1			
	Total	53	92	100	100	100			
<b>Tipo de participación</b>	Un solo dueño	20	37	37.7	40.2	39.3	-0.23/0.188		NS
	Socios	33	55	62.3	59.8	60.7			
	Total	53	92	100	100	100			
<b>Estrategia inicial</b>	No hubo estrategia	6	6	11.8	6.5	8.4	0.55/-0.78	0.651	NS
	Precios bajos	4	10	7.8	10.9	9.8			
	Diferenciación	16	21	31.4	22.8	25.9			
	Especialización	16	32	29.4	34.8	32.9			
	A un nicho específico	5	14	9.8	15.2	13.3			
<b>Innovación</b>	Innovación	5	9	9.8	9.8	9.8			
	Total	52	92	100	100	100			

Elaboración de la autora

**Tabla 4.** Características del emprendedor para la muestra de menos de tres años

	Desempeño Negativo	Desempeño Positivo	Desempeño Negativo	Desempeño Positivo	Resultados Generales	T. Student	Pearson Significancia	Prueba Chi	Nivel Significancia
<b>Experiencia profesional</b>	Sin experiencia	2	10	28.6	25	0.130/-252	0.044 / .77	0.989	NS
	Empleado	2	11	28.6	27.5				
	Experiencia como empresario	1	5	14.3	12.5				
	Con experiencia en el sector	2	14	28.6	35				
	Total	7	40	100	100				
<b>Nivel educativo</b>	Secundaria	1	2	14.3	5	0.191/-41	0.08..592	0.118	NS
	Preparatoria	0	4	0	10				
	Técnico	1	0	14.3	0				
	Licenciatura	4	28	57.1	70				
	Maestría/ doctorado	1	6	14.3	15				
	Total	7	40	100	100				
	<20	0	2	0	5	4.3	-0.133/1.026	-0.17/907	NS
<b>Edad</b>	20-35	3	15	42.9	37.5				
	36-50	3	18	42.9	45				
	51-65	1	4	14.3	10				
	> 65	0	1	0	2.5				
	Total	7	40	100	100				
<b>Familiares con negocio</b>	No	3	21	42.9	55.3	-0.277/.502	-0.09/.55		NS
	Si	4	17	57.1	44.7				
	Total	7	38	100	100				
<b>Género</b>	Mujer	2	19	28.6	47.5	-3.13/.891	-0.136/.36		NS
	Hombre	5	21	71.4	52.5				
	Total	7	40	100	100				

Elaboración de la autora

**Tabla 5.** Características de la organización para la muestra de menos de tres años

	Desempeño Negativo	Desempeño Positivo	Desempeño Negativo	Desempeño Positivo	Resultados Generales	T Student	Pearson Significancia	Prueba Chi	Nivel Significancia
<b>Capital inicial</b>									
0-300	5	32	71.4	80	78.7	-0.631/.772	-0.197/.184	0.172	NS
301-600	0	4	0	10	8.5				
601.-1000	0	2	0	5	4.3				
Más de 1,000,000	2	2	28.6	5	8.5				
Total	7	40	100	100	100				
No hubo plan	0	8	0	20	17	0.028/- .240	0.018/.90	0.087	CASI SIG
Algo de planeación no escrita	3	11	42.9	27.5	29.8				
<b>Plan de negocios</b>									
Plan general escrito	4	9	57.1	22.5	27.7				
Plan de negocios formal	0	12	0	30	25.5				
Total	7	40	100	100	100				
No hubo asesoría	3	26	42.9	65	61.7	-0.393/.948	-0.162/.276		NS
<b>Asesoría profesional</b>									
Si hubo asesoría	4	14	57.1	35	38.3				
Total	7	40	100	100	100				
Un solo dueño	4	14	57.1	35	38.3	0.393/- 948	0.162/.276		NS
<b>Tipo de participación</b>									
Socios	3	26	42.9	65	61.7				
Total	7	40	100	100	100				
No hubo estrategia	0	2	0	5	4.3	0.285/- .641	0.102/.496		NS
Precios bajos	2	4	28.6	10	12.8				
Diferenciación	2	9	28.6	22.5	23.4				
<b>Estrategia Inicial</b>									
Especialización	0	11	0	27.5	23.4				
A un nicho específico	3	6	42.9	15	19.1				
Innovación	0	8	0	20	17				
Total	7	40	100	100	100				

Elaboración de la autora

## Resultados para la variable emprendedor

La experiencia en ninguno de los dos grupos se presenta como significativa en el desempeño de los nuevos negocios, pero los resultados sugieren que la *experiencia en el sector* es la que más se acerca a influir en el desempeño, aunque los resultados no son totalmente concluyentes.

El nivel educativo tampoco parece tener una influencia en el desempeño en ninguno de los dos grupos y coinciden con el estudio de Luk (1996). En el grupo de más de tres años, la mayoría reporta tener un nivel educativo por lo menos de licenciatura y un porcentaje importante de los que presentan desempeño positivo reportan tener un grado de maestría /doctorado. Un cambio importante al comparar a los emprendedores que comenzaron hace menos de tres años con el grupo anterior, es que el grado de estudio de maestría/doctorado ya no influye en el desempeño como sucedía anteriormente. El factor edad tampoco se presenta como significativo y coincide con el estudio de Vázquez (2007). Existe un aumento en el número de casos con desempeño positivo conforme aumenta la edad, lo que sugiere que al ser mayores, tienen más experiencia, madurez y conocimientos, lo que podría afectar el desempeño y amerita seguirse investigando.

Al comparar los dos grupos se observa que aumenta de forma importante el número de mujeres emprendedoras que comienzan entre 36-50 años con desempeño positivo, mientras que los hombres comienzan entre 20-30 años. Esto coincide con una realidad que conocemos en que la mujer pasados los treinta años, cuenta con espacio y tiempo para poder desarrollarse y dedicar más tiempo al negocio, ya que normalmente sus hijos han crecido, lo que influye en el desempeño.

En relación al factor de tener familiares con negocios se presentan resultados contradictorios para cada grupo. En el grupo de más de tres años, el factor de tener familiares con negocio propio es el que más se acerca a ser significativo, sugiriendo que comenzar un nuevo negocio con la influencia y experiencia familiar aumenta las probabilidades de tener desempeño positivo. En el grupo de menos de tres años se presenta el fenómeno inverso, pareciera que el tener familiares emprendedores afecta negativamente sin ser completamente concluyente. Anteriormente los emprendedores venían de familias con antecedentes empresariales, siendo esta la causa probable de los resultados del grupo anterior. Actualmente el problema del desempleo ha incrementado tanto, que aún y cuando no se tenga una ascendencia empresarial, la gente intenta poner un negocio, y esta es una causa probable de que este factor pierda su influencia en la actualidad. La creencia general de que ser hombre tiene una influencia positiva en los negocios, no queda sustentada en ninguno de los dos grupos. Lo que si se presenta como significativo en el grupo de más de tres años, es que los negocios operados por mujeres reportan tener menores rangos de ventas que los negocios operados por hombres, coincidiendo estos resultados con el estudio de Hamilton (2003). Al comparar los resultados con los nuevos emprendedores se observa que son hombres la mayoría de los que reportan tener desempeño positivo en los últimos tres años.

## Resultados de la variable organización

Todos conocemos el problema de financiamiento al que se enfrenta la MiPyME, por lo que normalmente para comenzar los emprendedores recurren a préstamos de familiares y de amigos, lo que ocasiona que el capital con el que empieza muchas veces sea muy poco. En esta investigación, en ambos grupos, la mayoría comienza el negocio con un capital de menos de \$300,000 pesos, pero este es un factor que no influye en el desempeño del negocio ya que hay algunos que comienzan con una cantidad de más de \$1,000,000 de pesos y tampoco presentan ninguna diferencia importante. Lo interesante es que al abrir el factor por género, se observa que son muchos más los hombres que comienzan con una cantidad de más de \$1,000,000 de pesos y reportan desempeño positivo. Esto puede sugerir que aún y cuando no existe diferencia en el desempeño de negocios comenzados entre hombres y mujeres, si hay una diferencia importante en que los hombres tienen un mayor acceso a conseguir más capital.

La planeación es un factor que en otros estudios como el de Delmar y Shane (2003) y Lussier (2010) ha demostrado influir en el desempeño de los nuevos negocios. Esta propuesta busca demostrar que planear un poco ayuda a aumentar la probabilidad de tener desempeño positivo pero esta es rechazada en el grupo de más de tres años coincidiendo con el estudio de Liao y Gartner (2008) y el de Richbell (2006); sin embargo, es la única variable que en el grupo de menos de tres años se acerca a ser significativa. Podemos observar que este factor presenta cambios en el comportamiento de los nuevos emprendedores ya que aquellos que comenzaron hace más de tres años hacían muy poca planeación y que muy pocos hacían el esfuerzo de realizar un plan de negocios escrito o formal, fenómeno que cambia al compararlo con los nuevos emprendedores (menos de tres años), ya que han aumentado de forma considerable quienes hacen una planeación más formal, lo que sugiere que frente a un mundo más competitivo y difícil para salir adelante, los emprendedores comienzan a tomar un poco más de tiempo en planear. Todavía existen en los llamados nuevos emprendedores, demasiados que no realizan ningún tipo de plan y reportan desempeño positivo, (pero se observa que los resultados del negocio mejoran conforme avanza el nivel de planeación, hasta alcanzar el punto más alto, en los que realizan algún tipo de planeación escrita), resultado que va en concordancia con la realidad que conocemos. También se observa que son los hombres, en su mayoría, los que realizan algún tipo de plan y que son las mujeres, en su mayoría, las que no realizan ningún tipo de plan. En cuanto a pedir asesoría, en contra de la hipótesis planteada, se rechaza coincidiendo con el estudio de Lussier (2001). El grupo de más de tres años, presenta en este factor una correlación inversa ya que de los negocios que tuvieron desempeño negativo, más de la mitad habían solicitado asesoría externa. Al comparar los dos grupos, se observa que en los nuevos emprendedores aumenta el número de los que comienzan sin pedir asesoría y se repiten los resultados del grupo anterior, donde la mayoría de los que presentan desempeño negativo reportan haber solicitado asesoría y la mayoría de los que presentan desempeño positivo, reportan

no haber solicitado asesoría. Estos resultados presentan varios cuestionamientos: ¿Por qué los nuevos emprendedores siguen resistiéndose a pedir asesoría? ¿Será por premura de tiempo o por falta de presupuesto? ¿Por qué los resultados presentan correlación inversa? ¿En realidad obtienen mejores resultados los que no piden asesoría y les va mal a los que si piden? Esto no es consistente con la realidad por lo que amerita seguir investigando. Se ha estudiado mucho que el comenzar un negocio con socios, obliga a ambos a esforzarse más, a tener un mayor grado de compromiso, permite compartir responsabilidades y facilita la obtención de información (Brüderl, 1992), aunque también presenta otros problemas principalmente en lo relacionado con la toma de decisiones (O'Connor *et al.*, 2006). En México y en general en América Latina, no estamos acostumbrados a trabajar en equipo (Kantis, 2004) y esto es algo que también sucede en los negocios. En esta investigación la mayoría de los dos grupos comienzan en sociedad pero hay un porcentaje muy alto que empieza solo. En los nuevos emprendedores se observa que aumenta el número de negocios que comienzan en sociedad y reportan desempeño positivo lo que sugiere que esta variable pueda comenzar a influir, sin ser todavía concluyente.

Existe todo un movimiento a favor de la creatividad y la innovación (Canales, D. *et al.*, 2011) y se propone que si un negocio desea sobrevivir debe seguir innovando, ya que el movimiento de copia o piratería (fenómeno cada vez más fuerte y peligroso para los negocios en todo el mundo) tarde o temprano terminará eliminándolo (Barrow, 2007). La propuesta busca demostrar que aquellos negocios que eligen una estrategia inicial de innovación tienen más probabilidad de tener desempeño positivo, la cual es también rechazada. Existen actualmente muchísimos pequeños negocios que comienzan sin ninguna estrategia y/o con una estrategia de diferenciación o especialización. El fenómeno interesante que se observa, es que aquellos negocios que comienzan con algún tipo de estrategia, comparados con los que no eligen ninguna estrategia, aumentan su probabilidad de tener desempeño positivo de forma importante, siendo los que eligen atender un nicho en específico los que presentan una mayor diferencia.

En el grupo de los nuevos emprendedores, se observa que las estrategias más utilizadas son las de diferenciación y especialización, disminuyen los negocios que comienzan con una estrategia de precios bajos e incrementan los negocios que prefieren comenzar atacando un nicho en específico o con innovación. Lo importante a mencionar es que el 100% de los que eligen la estrategia de innovación reportan tener desempeño positivo lo que sugiere que la innovación, actualmente es la estrategia que más protección ofrece.

### Comprobación de las hipótesis

En concordancia con la hipótesis formulada, a continuación se presentan los resultados de aceptación o rechazo para cada una de las hipótesis secundarias. El criterio de aceptación fueron los valores de ( $p < .05$ ) para la prueba chi-cuadrada y ( $1.96 < z < 1.96$ ) para la prueba *t-student*.



**Tabla 6.** Hipótesis Secundarias

	<b>Emprendedor</b>	<b>Más de tres años</b>	<b>Menos de tres años</b>
H1	Emprendedores que comienzan un negocio con experiencia en el sector, tienen una mayor probabilidad de tener desempeño positivo.	Se rechaza	Se rechaza
H2	Emprendedores que comienzan un negocio con un nivel educativo de por lo menos licenciatura tienen una mayor probabilidad de tener desempeño positivo.	Se rechaza	Se rechaza
H3	Emprendedores que comienzan un negocio con una edad entre 35-50 años tienen una mayor probabilidad de tener desempeño positivo.	Se rechaza	Se rechaza
H4	Emprendedores hombres tienen una mayor probabilidad de tener desempeño positivo.	Se rechaza	Se rechaza
H5	Emprendedores que comienzan un negocio con antecedentes de tener familiares emprendedores, tienen una mayor probabilidad de tener desempeño positivo.	Se acerca a ser significativa	Se rechaza

	<b>Organización</b>	<b>Más de tres años</b>	<b>Menos de tres años</b>
H6	Negocios que comienzan con un nivel de capitalización entre \$300,000-\$600,000 tienen una mayor probabilidad de tener desempeño positivo.	Se rechaza	Se rechaza
H7	Negocios que comienzan realizando algún tipo de planeación tienen una mayor probabilidad de tener desempeño positivo.	Se rechaza	Se acerca a ser significativa
H8	Negocios que comienzan solicitando algún tipo de asesoría profesional tienen mayor probabilidad de tener desempeño positivo.	Se rechaza	Se rechaza
H9	Negocios que comienzan con una participación en sociedad, tienen una mayor probabilidad de tener desempeño positivo.	Se rechaza	Se rechaza
H10	Negocios que comienzan con una estrategia de innovación, tienen una mayor probabilidad de tener desempeño positivo.	Se rechaza	Se rechaza

## Hipótesis principal:

Se rechaza la hipótesis principal para los dos grupos y se concluye que:

*H1: Las factores de emprendimiento elegidos al inicio del negocio no influyen en el desempeño de la micro y pequeña empresa del sector comercio/servicios con más de tres años de operación y aquellas con menos de tres años de vida en el Distrito Federal.*

## Conclusiones

Muchas investigaciones (Liao, 2008; Dyer y Rosss, 2008; Hamilton, 2003) presentan que la mayoría de las MiPyME no planea, no pide asesoría, comienzan sin ninguna estrategia, pero de acuerdo a los resultados obtenidos en esta investigación se considera que existe evidencia de que hacen algo de planeación aunque sea mental, piden algo de ayuda aunque no profesional y eligen algún tipo de estrategia. De todas formas hay mucho camino por avanzar. A pesar de la falta de resultados se observa que dentro del factor del emprendedor: la experiencia, la edad, el nivel educativo y la influencia de tener antecedentes familiares y dentro del factor organización: la planeación, la asesoría y la estrategia son factores que ameritan seguirse profundizando.

La teoría de los recursos es una de las más utilizadas para evaluar el desempeño de las empresas e identifica al emprendedor como uno de los recursos más importantes con los que cuenta ya que los recursos en sí, no tienen valor sino que lo adquieren cuando el emprendedor los transforma en negocio (Álvarez, 2001). El que se sigan realizando diferentes estudios, cada uno utilizando diversas teorías enriquecerá la teoría del emprendimiento/emprendedurismo y ayudará al estudio del fenómeno del desempeño de los nuevos negocios.

Se concluye que un gran número de emprendedores con desempeño positivo tiene los factores personales propuestos, elige los recursos y toma las decisiones postuladas en las hipótesis pero no son estadísticamente confirmadas. Se considera que conforme avance la investigación científica en este tema se podrá demostrar la importancia que tiene el emprendedor en este tipo de negocios.

Comienzan a haber cambios importantes de comportamiento en los nuevos emprendedores, principalmente en lo relacionado a la ascendencia empresarial y al factor de planeación en donde los resultados coinciden con otros estudios internacionales (Lussier, 2010; Cooper, 1991)

La falta de cultura participativa dificulta de forma importante la búsqueda de información ya que muchos participantes no dan información fidedigna por miedo o desconfianza. Es necesario crear confianza en que universidades tanto públicas como privadas realizan investigaciones serias acerca de la MiPyME con el único objetivo de ayudarlas y apoyarlas. Resultados científicos publicados y la comunica-

ción de los mismos a los participantes, donde se les asegure su confidencialidad y se les agradezca su participación, ayudará a formar grupos de investigación que deseen compartir su experiencia con el fin de generar conocimiento específico para México.

La creación de empleo es uno de los principales retos a los que se enfrenta la sociedad en este siglo ya que con la llegada de nuevas tecnologías, se sustituye al hombre por la automatización y no se generan nuevas oportunidades. El emprendimiento se ha motivado desde todos los ámbitos, pero se observa que no todos pueden o deben ser emprendedores. Se necesita emprendimiento que genere valor para la sociedad y cree nuevos empleos, no nada más genere riqueza para el dueño, es decir es importante promover el emprendedurismo (Peinado-Vara, 2006).

En México existe una gran falta de información sobre este tipo de compañías, por lo que es importante ampliar las investigaciones en este campo y ampliar los resultados en cuanto a diferencias de género. Se considera que conforme avance la investigación científica en este tema se enriquecerá la teoría del emprendimiento/ emprendedurismo y se ayudará al estudio del fenómeno del desempeño de los nuevos negocios en México.



## **La autora**

María Eugenia Elizundia Cisneros es Doctora en Ciencias de la Administración por la Universidad Nacional Autónoma de México y Maestra en Administración con especialidad en finanzas por el Instituto Tecnológico Autónomo de México. Actualmente es Profesor Investigador por la Universidad Anáhuac Norte. Cuenta con experiencia docente de más de 10 años en donde ha impartido varios cursos de administración, finanzas y entrepreneurship, en la misma institución.  
meelizun@anahuac.mx

## Referencias

- Allinson, C. W., Chell, E., y Hayes, J. (2000). Intuition and entrepreneurial behaviour. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 9(1), 31-43.
- Álvarez, S. A., y Busenitz, L. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of Management*, 27(6), 755.
- Audretsch, D. B. (2005). The knowledge spillover theory of entrepreneurship and economic growth. *Emergence of Entrepreneurial Economics*, 9, 37-54.
- Barney, J. B. (1997). *Gaining and sustaining competitive advantage*, Prentice Hall.
- Barrow, W. (2007). Creating a viable alternative: Reforming patent reexamination procedure for the small business and small inventor. *Administrative Law Review*, 59(3), 629-645.
- Brüderl, J., Preisdörfer, P., y Ziegler, R. (1992). Survival chances of newly founded business organizations. *American Sociological Review*, 57(2), 227-242.
- Bygrave, W. D. & Hofer, C. W. 1991. *Theorizing about entrepreneurship*. *Entrepreneurship Theory and Practice* 16, 13-22.
- Bygrave, W., y Zacharakis, A. (2009) *The portable MBA in entrepreneurship* (Fourth Edition ed.) John Wiley & Sons.
- Canales, D., Glover, A., & Saracho, A. (2011). Apoyando la innovación en las pymes: El estado del arte. *Fundación Implementación, Diseño, Evaluación y Análisis de Políticas Públicas*.
- Carton, R., Hofer, C., y Meeks, M. (1989). The entrepreneur and entrepreneurship: Operational definitions of their roles in society.
- Casson, M. (2005). Entrepreneurship and the theory of the firm. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 58(2), 327-348.
- Cooper, A., Gimeno-Gascon, F., y Woo, C. (1991). A resource-based prediction of new venture survival and growth. *Academy of Management Proceedings*, 68-72.
- Cooper, A., Gimeno-Gascon, F., y Woo, C. (1994). Initial human and financial capital as predictors of new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 9(5), 371.
- Delmar, F., y Shane, S. (2003). Does business planning facilitate the development of new ventures? *Strategic Management Journal*, 24(12), 1165.
- Dollinger, M. (2003). *Entrepreneurship; strategies and resources* (3a. ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 2003.
- Dyer, L., y Ross, C. (2008). Seeking advice in a dynamic and complex business environment: Impact on the success of small firms. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 13(2), 133.
- Gartner, W. (1988). "Who is an entrepreneur?" is the wrong question. *American Journal of Small Business*, 12(4), 11-32.
- Grant, R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114.
- Hamilton, L. (2003). Competitive advantages and the smes: The role of distinctive

- competences as determinants of success, are there differences across gender, sector, and size? Universitat Autònoma de Barcelona).
- Ibrahim, A. B., y Goodwin, J. R. (1986). Perceived causes of success in small business. *American Journal of Small Business*, 11(2), 41-50.
- Kalleberg, A., y Leicht, T. (1991). Gender and organizational performance: Determinants of small business survival and success. *Academy of Management Journal*, 34(1), 136.
- Kantis, H. (2004). *Desarrollo emprendedor: América latina y la experiencia internacional* Washington D.C. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Kao, R. W. Y. (1993). Defining entrepreneurship: Past, present and? *Creativity and Innovation Management*, 2(1), 69-70.
- Kelley, D., Singer, S., & Herrington, M. (2012). GEM 2011 Global Report. *Global Entrepreneurship Monitor, Babson College*.
- Lecuona, R. (2009). Financiamiento a las pymes en México. *ECONOMIA UNAM*, 6(17).
- Liao, J., y Gartner, W. (2008). The influence of pre-venture planning on new venture creation. *Journal of Small Business Strategy*, 18(2), 1.
- Luk, T. K. (1996). Success in Hong Kong: Factors self-reported by successful small business owners. *Journal of Small Business Management*, 34(3), 68.
- Lussier, R. (1995). A nonfinancial business success versus failure prediction model for young firms?. *Journal of Small Business Management*, 33(1), 8-20.
- Lussier, R. (1996). A startup business success versus failure prediction model for the retail industry. *Mid-Atlantic Journal of Business*, 32(2), 79.
- Lussier, R. (2005). A success versus failure prediction model for the real estate industry. *Mid-American Journal of Business*, 20(1), 47.
- Lussier, R., y Halabi, C. E. (2010). A three-country comparison of the business success versus failure prediction model. *Journal of Small Business Management*, 48(3), 360-377.
- Lussier, R., y Pfeifer, S. (2000). A comparison of business success versus failure variables between U.S. and central eastern Europe Croatian entrepreneurs. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 24(4), 59.
- Lussier, R., Sonfield, M., Corman, J., y McKinney, M. (2001). Strategies used by small business entrepreneurs. *Mid-American Journal of Business*, 16(1), 29.
- McGee, J., Dowling, M., y Megginson, W. (1995). Cooperative strategy and new venture performance: The role of business strategy and management experience. *Strategic Management Journal (1986-1998)*, 16(7), 565.
- O'Connor, V., Hamouda, A., McKeon, H., Henry, C., y Johnston, K. (2006). Co-entrepreneurial ventures. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 600.
- Orser, B., Hogarth-Scott, S., y Riding, A. (2000). Performance, firm size, and management problem solving. *Journal of Small Business Management*, 38(4), 42.

- Peinado-Vara, E. (2006). Corporate social responsibility in Latin America. *The Journal of Corporate Citizenship*, (21), 61.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: John Wiley.
- Praag, C. (2003). Business survival and success of young small business owners. *Small Business Economics*, 21(1), 1.
- Rajadell, M. (2003). Ediciones UPC (Ed.), *Creación de empresas*
- Richbell, S., Watts, D., y Warrdle, p. (2006). Owner-managers and business planning in the small firm. *International Small Business Journal*, 24(5)
- Rubio Bañón, A., y Aragón Sánchez, A. (2006). Competitividad y recursos estratégicos en las pymes. (spanish). *Revista de Empresa*, (17), 32-47.
- Rumelt, D. P. (1984). *Towards a strategic theory of the firm. Alternative theories of the firm* (2002nd ed.) Elgar Reference Collection. International Library of Critical Writings in Economics.
- Sánchez, A., y Rubio, A. (2005). Factores asociados con el éxito competitivo de las pyme industriales en España. *Universia Business Review*, (Issue 8), 38-38-51.
- Stevenson, H. (2006). *A perspective on entrepreneurship*
- Steyaert, C. (2007). 'Entrepreneurship' as a conceptual attractor? A review of process theories in 20 years of entrepreneurship studies. *Entrepreneurship & Regional Development*, 19(6), 453-477.
- Storey, D. J. (1994). Thompson (Ed.), *Understanding the small business sector*
- Van der Sluis., van Praag, M., y Vijverberg, W. (2008). Education and entrepreneurship selection and performance: A review of the empirical literature. *Journal of Economic Surveys*, 22(5), 795-841.
- Vazquez López, S. O. (2007). Principales enfoques teóricos e investigaciones empíricas generales sobre la internacionalización de PYMES: Un estudio exploratorio de investigaciones entre 1999 y 2004. *Contaduría y Administración [en línea]*. México, D.F.: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Vesper, K. (1980). New venture planning. *Journal of Business Strategy*, 1(2), 72.
- Walker, E., y Brown, A. (2004). What success factors are important to small business owners? *International Small Business Journal*, 22(6), 577-594.
- Wee-Liani, T. (1996). Entrepreneurism: Its is time for a clearer definition. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, Vol. 13(1), 5.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(0143), 171-180.

Copyright of Anáhuac Journal is the property of Universidad Anahuac del Sur S.C. and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.