



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Maestría en Administración

RESILIENCIA COMO FACTOR DECISIVO PARA LA SUPERVIVENCIA DE
MICROEMPRESAS CASO DE ESTUDIO UNIVERSIDAD MARISTA DE
QUERETARO

Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Maestría en Administración

Presenta:
Marcela Cisneros Núñez

Dirigido por:
Dra. Rosa Beatriz Rosas Rodríguez

Dra. Rosa Beatriz Rosas Rodríguez
Presidente

Firma

Dr. José Fernando Vasco Leal
Secretario

Firma

Mtra. Elia Socorro Pérez Díaz
Vocal

Firma

Mtra. Sandra Guadalupe Morales Olivas
Suplente

Firma

Mtro Alfonso Germán Nieto Irigoyen
Suplente

Firma

Dr. Omar Bautista Hernández
Director de la Facultad de Contaduría y
Administración

Dr. Manuel Toledano Ayala
Director de la Secretaría de Investigación,
Innovación y Posgrado

Centro Universitario
Querétaro, Qro.
(marzo, 2026)

La presente obra está bajo la licencia:
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>



CC BY-NC-ND 4.0 DEED

Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional

Usted es libre de:

Compartir — copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato

La licenciante no puede revocar estas libertades en tanto usted siga los términos de la licencia

Bajo los siguientes términos:



Atribución — Usted debe dar [crédito de manera adecuada](#), brindar un enlace a la licencia, e [indicar si se han realizado cambios](#). Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciante.



NoComercial — Usted no puede hacer uso del material con [propósitos comerciales](#).



SinDerivadas — Si [remezcla, transforma o crea a partir](#) del material, no podrá distribuir el material modificado.

No hay restricciones adicionales — No puede aplicar términos legales ni [medidas tecnológicas](#) que restrinjan legalmente a otras a hacer cualquier uso permitido por la licencia.

Avisos:

No tiene que cumplir con la licencia para elementos del material en el dominio público o cuando su uso esté permitido por una [excepción o limitación](#) aplicable.

No se dan garantías. La licencia podría no darle todos los permisos que necesita para el uso que tenga previsto. Por ejemplo, otros derechos como [publicidad, privacidad, o derechos morales](#) pueden limitar la forma en que utilice el material.

RESUMEN

El objetivo de esta investigación es determinar la relación que hay entre la resiliencia del emprendedor y la supervivencia empresarial. La muestra de los docentes y administrativos de la Universidad Marista de Querétaro. Se realizó una investigación transversal en la cual la relación de las variables resiliencia empresarial y supervivencia puede limitarse a relaciones entre sí, sin pretender integrar relaciones causales. La población se integra de docentes y administrativos quienes realizan actividades como emprendedores al tener un negocio. Se definió resiliencia empresarial de acuerdo con Buang (2012) como una serie de factores como la capacidad de afrontar cambios disruptivos del entorno de la empresa, resistencia a la presión económica y social además de buscar alternativas que superen todos los altibajos, sin abandonar el objetivo inicial de la empresa quien aborda el concepto de resiliencia empresarial considerado. Mientras que para la supervivencia de la empresa se consideró aquellas empresas que han tenido operaciones por al menos dos años, de acuerdo con Condusef (2024). Tomando como base el instrumento diseñado por Buang (2012) se aplicó una encuesta a una muestra no probabilística, por conveniencia de 72 docentes y administrativos de la Universidad Marista Querétaro quienes realizan actividades como emprendedores. La hipótesis de investigación es que existe una relación entre la resiliencia empresarial y la supervivencia de las empresas. Pero que la relación puede variar dependiendo del género y el tiempo de operación de la empresa. Para probarla se realizaron análisis de correlaciones. Los resultados muestran una relación positiva entre resiliencia empresarial y supervivencia de la empresa solo para los hombres, resultando una relación negativa entre resiliencia empresarial y supervivencia de la empresa para las mujeres. De la misma forma también se encontró esa relación positiva, pero para empresas que tienen en operación entre 2 a 5 años. Esto puede deberse porque esos años se consideran indispensables el comportamiento resiliente para la supervivencia de la empresa.

(Palabras clave: resiliencia empresarial, supervivencia, microempresas).

SUMMARY

(Key words: business resilience, survival, SME).

The object of this investigación is to determine the relationship between entrepreneurial resilience and the business survival. The sample of teachers and administrative staff of the University Marist of Queretaro. It was realized a transversal investigation where the relationship of the variables Resilience and business survival can limit to relationship between them, without to pretend to integrate causal relations. The population is integrated by teachers and administrative staff who realize activities like entrepreneurial by having a business. Business Resilience was defined according Buang (2012) like a series of factors like the ability to face disruptive changes of the business environment, resistance to economic and social pressure, in addition to looking for alternatives that overcome all the ups and downs without give up the initial objective of the Company who abord the concept of business Resilience considered. While business Resilience was considered that companies that have had operations at least two years, according Condusef (2024). Based in the designed instrument by Buang (2012) a survey was applied to a non probability simple and convenience of 72 teachers and administrative staff of the University Marist of Queretaro who realize activities like entrepreneurial. The investigation hypothesis is that exists one relation between business Resilience and the business survival. However, the relation can vary depending of gender and length of the business's operations. To test this, correlation analyses were conducted. The results show a positive relationship between business Resilience and business survival only for men. The same way it was found this positive relation but for companies with operations between 2 to 5 years. This could be because that years are considered essentials to the resilient Behavior and to business survival.

DEDICATORIAS

A mis hijos: Jesús Eduardo, Héctor y Sara Sofía quienes son mi mayor motivación

A los alumnos de la Universidad Marista de Querétaro y

A los alumnos de la Universidad Autónoma de Querétaro.

AGRADECIMIENTOS

A todos los colaboradores de la Universidad Marista de Querétaro, por su apoyo en la realización de este estudio.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	9
1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	11
1.1. Planteamiento del problema	11
1.2. Justificación de la investigación	13
1.2.1. Dimensiones del estudio	13
2. REVISIÓN DE LITERATURA.....	15
2.1. Las micro, pequeñas y medianas empresas	15
2.1.1. Definición de micro, pequeñas y medianas empresas	16
2.1.2. Estratificación de las empresas.....	17
2.1.3. Características de la MiPymes.....	19
2.1.4. Importancia de la micro, pequeña y mediana empresa en Querétaro	21
2.1.5. Ventajas y desventajas de las MiPymes	23
2.2. Emprendimiento y su definición.....	26
2.2.1. Definición de emprendedor	28
2.3. Resiliencia.....	37
2.3.1. Resiliencia empresarial.....	41
2.4. La supervivencia empresarial	42
2.4.1. Esperanza de vida de las empresas	42
2.4.2. Supervivencia de la empresa	43
3. METODOLOGÍA	46
3.1. Descripción de la problemática de estudio	46
3.2. Preguntas de investigación	46

3.2.1.	Preguntas específicas	47
3.3.	Objetivo de investigación	47
3.3.1.	Objetivo general.....	47
3.3.2.	Objetivos específicos	47
3.4.	Hipótesis de investigación	48
3.4.1.	Identificación de las variables de investigación	48
3.5.	Diseño de la investigación	50
3.5.1.	Población y muestra.....	50
3.5.2.	Recolección de datos	50
3.5.3.	Instrumento de medición	51
3.5.4.	Confiabilidad del instrumento	53
3.5.5.	Índice de capacidades de resiliencia empresarial y el índice de resultados de resiliencia empresarial.....	54
3.6.	Análisis de datos	55
4.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	57
4.1.	Coeficiente de Cronbach.....	57
4.2.	Estadística Descriptiva principales características de los emprendedores.	57
4.3.	Relación entre la resiliencia y la supervivencia de la empresa.....	63
	CONCLUSIÓN	66
	REFERENCIAS	70
	APÉNDICES	77

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Estratificación de las empresas: Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI)</i>	18
Tabla 2. <i>Base de la clasificación de MiPymes usadas en la Unión Europea</i>	19
Tabla 3. <i>La participación de las MiPymes en la economía en diversas partes del mundo</i>	20
Tabla 4. <i>Actividades de las empresas</i>	21
Tabla 5. <i>Unidades Económicas MiPymes en Querétaro</i>	22
Tabla 6. <i>Ventajas y desventajas de las MiPymes</i>	25
Tabla 7. <i>Características significativas del emprendedor</i>	33
Tabla 8. <i>Función del emprendedor en la economía</i>	33
Tabla 9. <i>Características significativas del emprendedor</i>	35
Tabla 10. <i>Conceptualización de la resiliencia en la literatura</i>	39
Tabla 11. <i>Estadística descriptiva</i>	57

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. <i>El papel de la MiPyme en la generación de empleo</i>	23
Figura 2. <i>Interpretación del coeficiente de confiabilidad</i>	53
Figura 3. <i>Antigüedad por estado civil, género, edad y nivel educativo</i>	58
Figura 4. <i>Antigüedad por tamaño de empresa y motivación</i>	59
Figura 5. <i>Capacidades de resiliencia por estado civil, género, edad y nivel educativo</i> .	60
Figura 6. <i>Capacidades de resiliencia por tamaño de empresa y motivación</i>	61
Figura 7. <i>Desempeño empresarial por estado civil, género, edad y nivel educativo</i>	62
Figura 8. <i>Desempeño empresarial por tamaño de la empresa y motivación</i>	62
Figura 9. <i>Relación de Capacidades y resultados de resiliencia con supervivencia muestra total</i>	63
Figura 10. <i>Relación entre capacidades y resultados de resiliencia y la supervivencia por sexo de la persona emprendedora</i>	64
Figura 11. <i>Relación entre capacidades y resultados de resiliencia y la supervivencia para empresas mayores a dos años y entre dos y cinco años</i>	65

INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación es un análisis de la realidad a la que se enfrentan las personas quienes en alguna etapa de su vida deciden emprender un negocio; caso de estudio, docentes y administrativos de la Universidad Marista de Querétaro. En el caso de los docentes quienes son profesionistas que han alcanzado un nivel educativo al menos de Licenciatura, son propietarios de despachos, firmas de asesorías, bufetes jurídicos, o bien, socios de algún negocio, cuya trayectoria profesional les permite tener las bases para decidir y convertirse en emprendedores. Por otro lado, el personal administrativo con rango de edad menores a los 45 años, también optan por realizar actividades alternativas a su empleo para complementar su fuente de ingresos.

Los participantes de este estudio respondieron una encuesta, integrada en su primera sección con datos personales del emprendedor (edad, género, estado civil, nivel de estudios, etc.), la segunda sección son preguntas relacionadas con las características de su negocio (tamaño, tipo, sector económico, etc.) y la tercera sección se refirió a las cualidades y habilidades como emprendedores.

Con base en la revisión de la literatura se entiende que emprender un negocio es un camino arduo y lleno de situaciones complejas, muchas veces desalentadoras, imprevistas o en el peor de los casos, terminan por convencer al emprendedor que la mejor decisión es cerrar su negocio; por todas las dificultades que enfrentan las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes), su supervivencia se encuentra muy limitada en términos de años, muchas de ellas no superan los 2 años de vida. Por este motivo, el emprendedor

es una persona con características específicas que no todas las personas tienen, y que es consciente de que la duración de su empresa dependerá de su resistencia a enfrentar desafíos y de la persistencia de su esfuerzo para superar riesgos y contratiempos, Amaru (2008).

Este documento de investigación se integra de la siguiente forma: En el primer capítulo se describió el problema de investigación y su justificación, en el Capítulo 2 se presenta la revisión de la literatura relacionada con la investigación. El Capítulo 3 presenta la Metodología usada. Finalmente, el Capítulo 4 presenta los Resultados y en la última sección las Conclusiones.

1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

Las pequeñas y medianas empresas representan más de la mitad de los puestos de trabajo formales en el mundo, ya que además de impulsar el crecimiento y la creación del empleo local, dentro de las empresas los emprendedores tienen ideas de negocio que ayudan a impulsar las comunidades locales. (Banco Mundial, 2016).

A nivel nacional, en la economía mexicana las micro, pequeñas y medianas empresas juegan un rol fundamental. De acuerdo con datos de la Condusef (2024) estas empresas representan el 99.8% del total de empresas y generan el 68% del empleo. Además de que aportan el 50% del Producto Interno Bruto.

A pesar de la relevancia económica que estas empresas tienen, las MiPymes se encuentran vulnerables a no sobrevivir, más de la mitad de ellas fracasan durante sus primeros dos años de operaciones. A medida que las empresas tienen más antigüedad, su probabilidad de vida aumenta. Aun así, en promedio las MiPymes mexicanas tienen un promedio de vida de 8.4 años (Condusef, 2024).

Las empresas se enfrentan a varios retos como la falta de experiencia, capacitación, acceso a financiamiento. Aun con estos retos, existen emprendedores que mantienen sus negocios en marcha a pesar de enfrentarse a condiciones adversas. Por lo tanto, existen ciertas características personales que hacen una diferencia entre el éxito y fracaso de una

empresa. Una característica importante es la resiliencia empresarial, conocida como la capacidad de adaptarse al cambio y continuar operando a pesar de las dificultades.

El estado de Querétaro se ha destacado como un polo de desarrollo empresarial en nuestro país que ha atraído la llegada de grandes empresas, y a su vez impulsando el nacimiento de MiPymes. Querétaro se encuentra entre los estados de la república con mayor porcentaje de MiPymes (Condusef, 2024). De acuerdo con INEGI (2024a) las MiPymes queretanas emplean al 66% de la fuerza laboral de las que el 71% son mujeres. Junto a esto y al conocimiento de que, por ejemplo, solo el 13% de las MiPymes nacionales propiedad de las mujeres tienen acceso a financiamiento. Resulta indispensable conocer

aquellas características personales de los emprendedores que facilitan que las empresas continúen en operaciones y se mantengan.

1.2. Justificación de la investigación

Este trabajo de investigación busca analizar la resiliencia como uno de los factores importantes en la supervivencia de las MiPymes, utilizando una muestra de emprendedores de la Universidad Marista de Querétaro. Este documento contribuye al conocimiento de cómo las características que miden la resiliencia aumentan el número de años de operaciones de la empresa.

Desde el punto de vista social, debido a la gran cantidad de microempresas que existen y de las muchas dificultades a las que suelen enfrentarse, este estudio permite generar conocimiento y contribuir a enriquecer el tema de resiliencia empresarial, a través de este estudio se identifica la relación entre la resiliencia empresarial y la supervivencia de las empresas. Esto contribuye a conocer de qué manera las características resilientes de los emprendedores ayudan a que la empresa mantenga operaciones a pesar de los obstáculos a los que se enfrente y proporcionar recomendaciones para ayudar a este conjunto de emprendedores.

1.2.1. Dimensiones del estudio

Para cumplir con el objetivo de investigación se han identificado tres dimensiones de estudio en las que se desarrollará el Marco Teórico:

- Emprendimiento

- Resiliencia empresarial
- Supervivencia de la empresa.

Estas tres enmarcadas dentro del contexto de la Microempresas, que se describe en la primera sección del Capítulo 2.

2. REVISIÓN DE LITERATURA

En este capítulo se presenta la revisión de la literatura relacionada con las dimensiones de estudio: Resiliencia empresarial, el emprendedor y la supervivencia de las empresas, dentro del marco de las MiPymes.

2.1. Las micro, pequeñas y medianas empresas

En esta sección se revisa la literatura sobre la MiPyme y su estratificación en México.

La Organización Internacional de Trabajo (2019) señala puntualmente la importancia de las micro, pequeñas y medianas empresas, ya que engloban más de dos tercios de la totalidad del empleo y generan la mayor parte de los puestos de trabajo nuevos.

Para la Condusef (2024) el 94% de las empresas que existen en el mercado son MiPymes en países como Alemania, Colombia, Turquía generan entre el 72% y el 88% del empleo.

Las MiPymes son micro, pequeñas y medianas empresas que constituyen un elemento fundamental en la economía de los países. Para América Latina generan un gran número de empleos, pero su participación en el PIB (Producto Interno Bruto) apenas alcanza un 25%, en contraste con la Comunidad Europea cuya aportación al PIB supera el 50% de participación (Correa, Leiva y Stumpo, 2019). Asimismo, Rodríguez (2010), concuerda en que una parte muy importante es considerar para la pequeña y mediana

empresa es que ellas generan más de la mitad de todos los empleos del país, esto incluyendo actividades no comerciales.

2.1.1. Definición de micro, pequeñas y medianas empresas

A continuación, se revisan algunas definiciones de micro, pequeña y mediana empresa. Una empresa es la unidad integrada por recursos humanos, materiales, técnicos y económicos capaces de producir bienes y servicios además de tener fines de lucro, en otras palabras, se encarga de abastecer adecuada y oportunamente satisfactores al mercado (Valdés Díaz de Villegas y Sánchez Soto, 2012).

Es importante mencionar que, dependiendo de las necesidades del país, las empresas se clasifican para implementar políticas económicas y estrategias comerciales que puedan fomentar el desarrollo de este sector empresarial. De esta manera es más fácil encontrar consistencias en empresas parecidas para implementar tales políticas (Saavedra y Hernández, 2008).

Valdés Díaz de Villegas y Sánchez Soto (2012) consideran que la conformación de las empresas se lleva a cabo de acuerdo con las necesidades de la sociedad que son detectadas por personas o grupos de personas quienes a través de la unión de diversos recursos van conformando empresas de características similares. Es así como se han establecido micro, pequeñas y medianas empresas conocidas como MiPymes.

Para Saavedra y Hernández (2008) cada país define a las micro, pequeñas y medianas empresas considerando características cuantitativas, algunas de ellas son: la cantidad de empleados, los niveles de inversión, las cifras de ventas y sus activos fijos.

Sin embargo, la clasificación de las empresas puede variar, para Trytols Mateu (2011) las principales variables a considerar son: grado de poder de mercado, tamaño, grado de centralización, tipo de gestión, sector, ámbito de actuación, tipo de dirección, grado de dependencia, propiedad del capital, estilo de dirección, fiscalidad, forma jurídica y clasificación estadística. A continuación, se analizan algunas clasificaciones.

En la siguiente sección se revisa la clasificación de las empresas.

2.1.2. Estratificación de las empresas

En la Tabla 1 se observa la estratificación de las empresas usada por INEGI (2019). La estratificación de INEGI clasifica a las empresas por el número de empleados con los que cuenta, así como por el sector económico en el que la empresa opera.

Con esta clasificación, por ejemplo, las empresas que cuentan entre 51 a 250 son empresas grandes; siempre y cuando pertenezcan al sector industrial. Mientras que, si tuvieran el número de empleados entre 51 a 250 pero operaran en el sector comercial y de servicios se consideraría mediana. Esto debido a que las dos últimas requieren menor número de empleados.

La estratificación usada por INEGI (2019) es comúnmente conocida, e incluso es aceptada en la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Microempresa (2012) en su Artículo 3.

Tabla 1.*Estratificación de las empresas: Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI)*

Tamaño	Clasificación según el número de empleados		
	Sector		
	Industria	Comercio	Servicios
Micro	De 0 a 10	De 0 a 10	De a 10
Pequeña	De 11 a 50	De 11 a 30	De 11 a 50
Mediana	De 51 a 250	De 31 a 100	De 51 a 100
Grande	251 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

Fuente: INEGI (2019).

Además de las distintas clasificaciones de empresas mencionadas anteriormente por Trytols Mateu (2011), una clasificación interesante y acorde al INEGI (2019), considera que las grandes empresas son aquellas que disponen de más de 1,000 trabajadores, las medianas empresas aquellas entre 250 y menos de 1,000 y las pequeñas empresas aquellas con menos de 250. Sin duda, esta clasificación toma en cuenta un mayor número de trabajadores en cada empresa.

Al ser tan claro el papel que las MiPymes tienen en todas las economías de los países, el estudio de las MiPymes se convirtió en un tema de interés de muchos analistas a nivel mundial, no sólo para las grandes economías como Estados Unidos y Japón, sino para todo el ámbito global.

Para Valdés Díaz de Villegas y Sánchez Soto (2012) la Tabla 2 muestra la forma que tienen las MiPymes en la Unión Europea y destaca que existen diferencias entre los

miembros de la UE sobre la conveniencia de ser empresario y auto emplearse. Por lo que la aplicación e interpretación de cada país representa sus propias particularidades y necesidades.

Tabla 2.

Base de la clasificación de MiPymes usadas en la Unión Europea

Categoría de empresa	Número de trabajadores	Volumen de ventas	Total, del balance
Mediano	<250	≤ € 50 millones	≤ € 43 millones
Pequeño	< 50	≤ € 10 millones	≤ € 10 millones
Micro	< 10	≤ € 2 millones	≤ € 2 millones

Fuente: Valdés Díaz de Villegas y Sánchez Soto (2012)

Una vez revisadas estas estratificaciones, por clasificar a través del número de empleados, por ser generalmente conocida y aceptada, se consideró la más adecuada la clasificación de INEGI (2019).

2.1.3. Características de la MiPymes

Las micro, pequeñas y medianas empresas de México entran en la categoría de MiPymes, y representan más del 99% de empresas de su economía (Condusef, 2024).

Las actividades principales que ocupan a este tipo de empresas son en su mayoría artesanales, como orfebrería, hilados, talabartería, cerámica, servicios turísticos, medicina alternativa, en su mayoría empresas de autoempleo o empresas familiares. Actualmente

las MiPymes no sólo son el eje central de la economía de México, sino que también en la mayor parte del mundo, como se muestra en la Tabla 3.

Tabla 3.

La participación de las MiPymes en la economía en diversas partes del mundo en 2024

Zona o País	% de empresas existentes	No. De Empresas
Globalmente	El 94% de las empresas que existen en el mundo son MiPymes	400 millones
México	El 99.8% de las empresas mexicanas son MiPymes	4.7 millones
Brasil	99.23 % de las empresas de Brasil son MiPymes	14.8 millones
Colombia	El 99% de las empresas colombianas son MiPymes	495 mil
Uruguay	99.58% de las empresas uruguayas son MiPymes	209 mil
Chile	El 98% de las empresas chilenas son MiPymes	235 mil

Fuente: Elaboración propia con información de Conducef (2024)

Filion, Cisneros & Mejía Morelos (2011), proporciona un mejor perfil de lo que es una MiPymes. Para ellos, por ejemplo, las características de una micro y pequeña empresa se resume en contar con una estructura en donde a) cada uno de los puestos clave no están bien definidos, b) el capital con el que trabajan es propio y en su mayoría no cuentan con financiamiento que ayude a impulsar la rentabilidad.

Por otro lado, de acuerdo con Valdés Díaz de Villegas y Sánchez Soto (2012) y como se observa en la Tabla 4, otra característica de las empresas es que la mayoría de las empresas grandes se dedican a actividades productivas como productos químicos, empresas automotrices, de comunicaciones, extractoras de petróleo, etc. Las actividades más artesanales como confección textil, pesca, construcción están concentradas en MiPymes. La expansión de las MiPymes en las economías desarrolladas, cambiaron el paradigma de que sólo con grandes capitales se podría llegar a ser empresario y países como Estados Unidos y Japón comenzaron a brindar la importancia a éstas por el impacto económico que ellas representan.

Tabla 4.

Actividades de las empresas

Clasificación	Actividades
Grandes empresas	Producción de productos químicos, extracción de petróleo, ensambladoras automotrices, comunicaciones, servicios financieros, etc.
MiPymes	Actividades artesanales, pesca, construcción, confección textil, servicios legales, turísticos, etc.,

Fuente: Elaboración propia basada en información de Valdés Díaz de Villegas y Sánchez Soto (2012).

2.1.4. Importancia de la micro, pequeña y mediana empresa en el estado de Querétaro

Como se ha mencionado, las micro, pequeñas y medianas empresas son de gran importancia para las economías de los países, por ejemplo, se mencionó anteriormente

que Correa et al. (2019) destacan su importancia para la creación de empleo, pero también destacan la menor importancia en la generación del PIB. En México se cuenta con 4.7 millones de MiPymes empleando al 68% de la población (Condusef, 2024).

De acuerdo con los resultados oportunos de los Censos Económicos 2024 de INEGI (2024a) y como se muestra en la Tabla 5, en el estado de Querétaro, las microempresas representan el mayor número respecto al total de empresas del estado; mientras que las pequeñas y medianas empresas el 6%.

Tabla 5.

Unidades Económicas MiPymes en el estado de Querétaro

Tamaño de la empresa	Unidades económicas
Micro: de 0 a 10 personas	92.9%
Pequeña: de 11 a 50 personas	5.4%
Mediana: de 51 a 250 personas	1.3%
Grande: de 251 y más personas	0.4%

Fuente: INEGI (2024a).

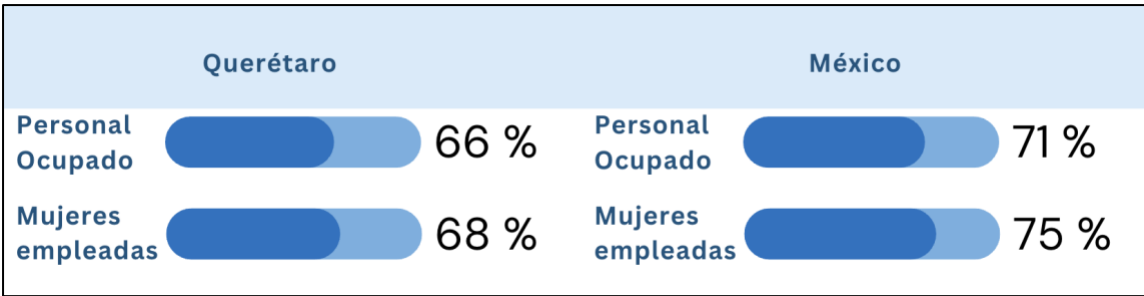
La importancia de la micro, pequeña y mediana empresa se puede comprobar con el amplio porcentaje de ellas con respecto al total de los comercios, como lo mencionan Rodríguez (2010) y el INEGI (2019), éstas representan un gran porcentaje.

Asimismo, vale la pena mencionar algunos hallazgos encontrados por los Censos Económicos 2024 en las empresas de Querétaro. Por ejemplo, de acuerdo con INEGI (2024a) de las 224,459 personas ocupadas en las microempresas, el 50.72% son mujeres.

Además, en la Figura 1 se observa además el comparativo de personal ocupado y personal ocupado femenino en las microempresas a nivel nacional y en el Estado de Querétaro. Como se observa, del 100% de la fuerza laboral mexicana, el 71% está empleado en microempresas, mientras que en Querétaro 66% de la población está ocupada en una microempresa. Asimismo, aunque en México el 75% de la fuerza laboral femenina está empleada en una MiPymes en el estado de Querétaro eso ocurre en 68%.

Figura 1.

El papel de las MiPymes en la generación de empleo



Elaboración propia con base en el Censo económico INEGI (2024a; 2024b).

2.1.5. Ventajas y desventajas de las MiPymes

Orlandi (2019) considera que los beneficios más relevantes que las MiPymes aportan a la economía son los que a continuación se mencionan:

- La actividad económica privada se estimula
- Adaptabilidad a cambios de oferta y demanda
- Son una gran fuente generadora de empleos
- Diversifican la actividad económica

- Son altamente aportadoras a las actividades de comercio y exportaciones

Mientras que, algunos obstáculos a los que se enfrentan las MiPymes son:

- Infraestructura escasa
- Legislación insuficiente
- Escaso financiamiento y crédito para operar
- Escasa capacitación.

Por otro lado, considera que al entrar al comercio internacional, las MiPymes pueden tener beneficios como ganar una cadena de valor, incrementar la exportación y mejorar la proporción de servicios. Pero las desventajas por las que las Pymes pasan en el ámbito del comercio internacional son el escaso acceso al financiamiento, deficiencias en la tecnología, poco desarrollo de recursos humanos y la insuficiente creación de redes empresariales.

La Tabla 6 muestra otras ventajas y desventajas consideradas por Orlandi (2019). Con estas características las MiPymes generan una mayor estabilidad social y política en los países fomentando así la innovación, productividad y prosperidad. Una vez enlistadas las ventajas y desventajas que menciona Orlandi (2019), se puede concluir que aún existen muchas áreas de oportunidad para las MiPymes, ya que éstas rezagan su desarrollo. Sin embargo, las ventajas que ofrecen tienen mayor peso para que las MiPymes continúen su permanencia en la economía de los países.

Tabla 6.

Ventajas y desventajas de las MiPymes

Ventajas	Desventajas
Constituyen competencia, innovación y resistencia de los propietarios brindando fuentes de empleos	Cuentan con poca capacitación para apertura de mercados lo que limita su expansión comercial
Incrementan la participación en la economía de la sociedad en general	Posen escasos recursos económicos y productivos lo que les dificulta sostenerse en el mercado
Creación de nuevos empleos	Falta de habilidades empresariales
Permiten que el poder económico sea mejor distribuido	

Fuente: Elaboración propia con base en información de Orlandi (2019).

Desde el punto de vista financiero, las empresas se enfrentan a problemáticas o desventajas que provienen de la falta de recursos económicos. Otero y Rhyne (1998) afirman que una necesidad para los empresarios es la autosuficiencia financiera, sin embargo carecen de acceso a los servicios financieros. La situación cambiaría si existiera un financiamiento que apoye y permita la autosuficiencia financiera y que provoque que los servicios financieros sean parte del desarrollo.

De acuerdo con el Banco de México (2025), las dos fuentes de financiamiento más utilizadas por las empresas son los proveedores y la banca comercial. También se encontró que el 58% de las empresas con hasta 100 empleados tuvo financiamiento por parte de proveedores, y el 77% de las de más de 100 empleados. Respecto al crédito comercial, de

las empresas de menos de 100 empleados el 26% utilizaron este crédito, mientras que 39.2% de las empresas de más de 100 empleados.

En esta sección se realizó la revisión de literatura y se puede destacar que las micro, pequeñas y medianas empresas difieren mucho de las grandes empresas y se enfrentan a diferentes problemas de carácter externo que, en ocasiones se encuentra fuera de su control. Además de que se ha destacado la importancia que tienen las MiPymes y la importante participación de las mujeres dentro de la economía queretana.

2.2. Emprendimiento y su definición

En la segunda sección de la revisión de literatura se profundiza sobre el concepto de emprendimiento, el emprendedor y las características principales de una persona emprendedora.

De acuerdo con Hisrich, Peters & Shepherd (2005), el emprendimiento se define como un tipo de comportamiento que incluye, iniciativa, organización y reorganización de mecanismos sociales y económicos que convierten recursos y situaciones a practica contable, aceptación de riesgo y fracaso. Hisrich et al. (2005) mencionan que, el emprendimiento es un proceso dinámico enfocado a crear bienestar adicional, el cual es creado por individuos que asumen mayores riesgos en términos de capital y tiempo. Siendo el propósito el de adquirir un compromiso con la finalidad de otorgar valor a un producto o servicio. Hisrich et al. (2005) señalan que, el producto o servicio puede o no, ser nuevo o único, y que en un momento determinado el valor tiene que ser otorgado por el emprendedor al invertir los recursos y habilidades necesarios.

Para Kuratko (2009) el emprendimiento consiste en hacer cosas que generalmente no se hacen en la rutina normal de un negocio, es considerado esencialmente como un fenómeno que llega bajo la guía de aspectos de liderazgo. Por otra parte, Kuratko (2009) destaca que, el emprendimiento es un proceso dinámico de visión, cambio y creación; el cual requiere de la aplicación de energía y pasión para lograr la creación e implementación de nuevas ideas y soluciones creativas.

De acuerdo con Amaru (2008) y Schumpeter (1942) el concepto de capacidad empresarial consiste al diferenciar los inventos de las innovaciones del emprendedor, ya que los emprendedores innovan, no sólo a través de la identificación de formas de utilizar los inventos, sino también mediante la introducción de los nuevos medios de producción, nuevos productos y nuevas formas de organización.

Para este estudio la aportación de Hisrich (2005), representa un argumento fundamental en virtud de que define al emprendimiento como un tipo de comportamiento que incluye iniciativa, organización y reorganización de mecanismos sociales y económicos, aceptando riesgo y fracaso.

En este contexto se aborda al comportamiento de la población de la comunidad de la Universidad Marista Querétaro. Por otra parte, se toma el aporte de Kuratko (2009), que consiste en buscar la implantación de un proceso dinámico de visión, cambio y creación, enfocado a implementar nuevas ideas y soluciones creativas por parte de un emprendedor.

2.2.1. Definición de emprendedor

La definición de emprendedor no es un tema reciente, Smith (1776 /1994), citando a Cantillon (1756), hace varios siglos atrás, sugirió que el emprendedor era alguien preparado para soportar incertidumbre en compromisos en riesgo arbitrario, comprando bienes y servicios a un precio cierto fijo en un mercado, que posteriormente sería vendido, en otro tiempo y alguien más a precios inciertos futuros, usualmente en otros mercados. De acuerdo con Smith (1776 /1994) a través de la historia económica, siempre ha existido un interés por acaparadores o comerciantes de monopolizar un mercado.

Aunque la definición de Smith (1776/1994) continua acorde a la actualidad, ya que el emprendedor suele ser una persona que toma riesgos, Hisrich et al. (2005), mencionan que la definición de emprendedor tiene distintas acepciones, tales como los siguientes casos: mientras desde el punto de vista de un economista, un emprendedor es alguien quien trae recursos, trabajo, materiales y otros activos en combinación para hacer que su valor sea mayor que antes, y, además, quien introduce cambios, innovaciones y un nuevo método; para un psicólogo, un emprendedor es una persona que se conduce por la necesidad de obtener o atender algo, ya sea para experimentar o tal vez para escapar de la autoridad de otros.

Finalmente, para una persona que se dedica a los de negocios, el emprendedor aparece como una amenaza, alguien que representa un competidor agresivo, considerando a otro negociador, igual de emprendedor, ubicándolo tal vez como un aliado, un proveedor, un cliente o alguien quien crea bienestar para otros. Asimismo, se espera que

también sea una persona que encuentra mejores formas de utilizar los recursos, reducir desperdicios y producir empleos que otros se complacen en obtener.

Amaru (2008) concuerda con Cantillon (1755), en que el emprendedor es alguien que asume riesgos, con la capacidad de idear y realizar cosas nuevas puede iniciar un negocio. Además, los emprendedores tienen la capacidad de crear valor y transformar la productividad en las diferentes áreas, por ejemplo, en áreas donde la productividad se considere menor pueden mejorar el área y buscar novedades en materiales, tecnología o precios para convertirla en un área de alta productividad o rentabilidad.

Eroglu y Piçak (2011) encuentra en varios autores como Knight (1921), Drucker (1970) Bolton y Thompson (2004) y Onuoha (2007) una definición completa sobre las características del emprendedor quien asumiendo riesgos, identifica las oportunidades y comienza nuevas organizaciones o les da vida a las ya existentes a través de sus ideas, también cita a Schumpeter (1965) y a Hisrich (1990) para destacar la cualidad de explotar oportunidades de mercado de forma innovadora, y destaca su capacidad de organizar y convertir los recursos, aceptar el riesgo y el fracaso.

Para Kuratko (2009) menciona que el emprendedor es, al menos en todas las sociedades autoritarias, el puente entre la sociedad como un conjunto, considerando especialmente los aspectos económicos de la misma y la orientación de los rendimientos de las instituciones establecidas, para tomar ventaja de este rendimiento económico y satisfacer, como mejor se pueda, sus deseos económicos.

Por otra parte, Kuratko (2009) afirma también que los ingredientes esenciales incluyen la disposición para calcular el riesgo en términos de tiempo, capital o carrera; que el emprendedor posee la habilidad para formular y crear un equipo efectivo; posee también las habilidades de creatividad para manejar los recursos necesarios; la habilidad fundamental de construir planes de negocio sólidos; y finalmente, la visión para reconocer oportunidades donde otros ven caos, contradicciones y confusión. Para esas innovaciones, decía él, se requiere de tanta osadía y habilidad como para el proceso de invención. El emprendedor promueve la “destrucción creativa” al volver obsoletos los recursos existentes y necesaria su renovación. Kuratko (2009) citando a Schumpeter, menciona que una “destrucción creativa” es la causa del progreso y del mejoramiento continuo del nivel de vida de la colectividad.

Sin embargo, a pesar de coincidir con definiciones de emprendedor conocidas, Amaru (2008) también toma una postura del emprendedor desde otra perspectiva, menciona que el emprendedor tiene un compromiso con su prosperidad, sabe que la supervivencia depende de la persistencia de su esfuerzo para enfrentar riesgos y dificultades. Además de que el emprendedor conoce la necesidad del trabajo arduo y continuo para hacer que una empresa funcione y prefieren depender de su capacidad de enfrentar la incertidumbre que trabajar para otros.

En línea con una perspectiva más personal del emprendedor que mostró Amaru (2008), Anzola (2002) considera que el emprendedor es una persona que haciendo uso de su valor e ímpetu, utiliza su imaginación y sueños para perseguir los ideales, siendo

persistente en los deseos de perfeccionamiento y en la capacidad de hacer que las cosas sucedan. En este sentido, Anzola (2002) indica que, al emprendedor le representa un nivel muy alto de autorrealización, de deseo de convertirse en lo que el hombre o la mujer que es capaz de llegar a ser y afirma que el emprendedor persigue un nivel de excelencia en todo lo que hace y que posee una capacidad de ser creativo, innovador y único, que le permita alcanzar metas y mantenerlo apasionado para alcanzarlas.

Otras cualidades del emprendedor las describe Cuervo, Ribeiro D & Roig (2006), quien señala que el emprendedor es una persona que detecta y crea oportunidades de negocio para que él o ella puedan explotar pequeñas y medianas empresas. Asimismo, Cuervo et al. (2006) mencionan que el emprendedor normalmente participa financiando el capital para una empresa, asumiendo el rol de árbitro o simplemente vende la idea. Cuervo indica que un ejecutivo en jefe de una gran firma también puede ser considerado como un emprendedor.

Por otra parte, Cuervo et al. (2006), coinciden en que el emprendedor no es aquél que se limita en dirigir eficientemente los activos de la empresa y coordinar y controlar las actividades; actualmente, él o ella se anticipan, articulan y dirigen cambios; esto dicho en otras palabras, los emprendedores deben reinventar a la empresa en su día a día, creando una nueva empresa como resultado incidental y desarrollando redes de negocios.

De acuerdo con Tulio y Viveros (2011) la forma en que la persona emprendedora actúa le permite identificar las ideas y oportunidades que son viables de realizar, para ello considera factores tales como económicos, sociales y ambientales. Por lo cual considera

que esto puede atribuirse a la forma de pensar, sentir, actuar y crear con la que se conduce el emprendedor.

Finalmente, Bóveda (2004), deja claro que no existe una definición exacta para el concepto emprendedor, sin embargo, haciendo referencia a Gerber (1996), indica que el emprendedor es un innovador, un gran estratega, creador de nuevos métodos para penetrar o desarrollar nuevos mercados; tiene personalidad creativa, siempre desafiando lo desconocido, transformando posibilidades en oportunidades; asimismo Gerber hace referencia a la relación entre caos y armonía.

De acuerdo con la Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico (CESAP, 2025), la OCDE define el emprendimiento como el proceso dinámico de identificar oportunidades económicas y actuar en consecuencia mediante el desarrollo, la producción y la venta de bienes y servicios. Además, el emprendedor se recarga de dinamismo y energía empresarial a la economía ya que, sin él, el cambio estructural sería prácticamente insuperable y con ello no se beneficie a todo el sistema económico.

Amaru (2008) menciona que los emprendedores no sólo son dirigentes, sino que son también planificadores, evaluadores de proyectos y tomadores de riesgos; que, al hacer uso de su propio capital, o del que toman como prestado de otros, lo transfieren a los propietarios del trabajo, los recursos naturales (tierra) y la maquinaria (herramienta).

Paredes et al. (2020) mencionan las características y habilidades que posee un emprendedor de acuerdo con la Tabla 7.

Tabla 7.*Características significativas del emprendedor*

Características	Habilidad
• Creativo • Innovador • Optimista • Comprometido • Apasionado	• Con resolución • Trabajo en equipo • Buen escucha • Con iniciativa • Tolerancia al fracaso • Visión

Fuente: Elaboración propia con base en Paredes et al. (2020)

Por su parte, Cuervo et al. (2008) nos presenta la función del emprendedor en la economía, comparada con las funciones del capitalista y del directivo en la Tabla 8.

Como se observa, aunque el emprendedor no es el dueño del capital y tiene las habilidades administrativas, si tiene la capacidad de explotar las oportunidades, de ser creador, de aceptar riesgos. Algo que suele ser contrario al comportamiento que los directivos presentan.

Tabla 8.*Función del emprendedor en la economía*

Rol	Emprendedor	Capitalista	Directivo
Característica	• Descubre y explota oportunidades	• Dueño del capital: accionista.	• Administra y gestiona recursos

	• Es un creador quien inicia y motiva el proceso de cambio	• Accionista de control • Accionista pasivo	• Un administrador
Comportamiento	• Acepta los riesgos • Utiliza la intuición, permanece alerta, explora nuevos negocios. • Es líder e inicia nuevas formas de actuación. • Crea nuevas empresas.	• Tiene aversión al riesgo • Evalúa alternativas • Elección de activos de riesgo.	• Tiene aversión a tomar riesgos. • Es racional en la toma de decisiones. • Explota negocios • Crea y mantiene ventaja competitiva • Crea confianza para mejorar la cooperación. • Supervisión del proceso administrativo

Fuente: Cuervo et al. (2018).

Goyeneche (2024) menciona que ser emprendedor brinda la posibilidad de lograr libertad para realizar proyectos productivos, pero dicha libertad también representa enfrentar muchos obstáculos; por esta razón, el emprendedor debe poseer siete características indispensables para lograr el éxito en su proyecto de negocio. Dichas

características significativas para el surgimiento de un emprendedor se presentan en la Tabla 9.

Tabla 9.

Características significativas del emprendedor

Tipo de Característica	Característica
Resiliencia	• Capacidad de sobreponerse a situaciones desalentadoras y aprovecharlas para fortalecer a su equipo de trabajo
Confianza	• Creer en sí mismo, en su capacidad, en tomar propias decisiones y aceptar retos y riesgos. Esto brindará confianza a su equipo
Adaptabilidad	• Enfrentar situaciones y entornos cambiantes, capaces de modificar las propias estrategias.
Pensamiento estratégico	• Capacidad de planeación y toma de decisiones a largo plazo con una visión global
Colaboración	• Apertura para relacionarse con grupos o personas y brindarse apoyo mutuo, favoreciendo el crecimiento
Educación Financiera	• Conocimientos necesarios para interpretar estados financieros y tomar decisiones oportunas y confiables
Persistencia	• Perseverancia para sortear los altibajos que implica ser emprendedor

Fuente: Elaboración propia basada en información Forbes (2024).

Ucbadsaran et al. (2001), menciona que el proceso del emprendedor envuelve todas las funciones y actividades asociadas con la identificación y exploración de oportunidades, y citando a Bygrav y Hofr (1991) y a Shane and Venkataraman, (2000), coincide en que el emprendedor ha generado un interés considerable de académicos y profesionales debido a que su función es un componente vital en el proceso del crecimiento económico. Es por ello por lo que, considera que los emprendedores son agentes de cambio y crecimiento en un mercado económico y ellos pueden actuar para acelerar a la generación, diseminación y aplicación de innovación de ideas; es por ello que los emprendedores no sólo aseguran el uso eficiente de recursos, sino que además expanden los beneficios de la actividad económica.

Asimismo, Ucbasaran, Westhead y Wright (2001), citando a Storey (2010) comenta que la promoción del emprendedor es vista como medio para combatir el desempleo y la pobreza, además genera un rendimiento adicional de beneficios que alcancen un grado de competencia en un mercado determinado, motorizando nuevas oportunidades económicas y ayudando a enfrentarse a los desafíos de los rápidos cambios de una economía de globalización, reconciliando éxitos económicos con cohesión social.

Por ello, el emprendedor como creador de nuevas empresas y el proceso de creación de empleos y crecimiento económico a largo plazo es ampliamente reconocido. Por tal motivo, distintas economías en desarrollo, políticos y profesionales intervienen activamente para estimular a los emprendedores, como un medio económico promotor de bienestar.

2.3. Resiliencia

En esta sección se presenta la siguiente dimensión de estudio: la resiliencia y su revisión de literatura relacionada.

De acuerdo con Korber y McNaughton (2018) la resiliencia es un término utilizado en diversos campos como Ingeniería, Ecología, Psicología, Sociología, Negocios y Administración, relacionando dicho término con conceptos como la adaptabilidad, capacidad de transformación y vulnerabilidad. Sin embargo, los estudios del concepto de resiliencia se han incrementado en estudios del emprendedor individual y de organizaciones, estableciendo dos tipos: resiliencia constructiva cuya relevancia en el campo del emprendimiento se debe a dos razones: primero, autores utilizan a la resiliencia como sinónimo de preparación, resistencia, persistencia y autoeficacia para explicar por qué los emprendedores y sus empresas se desenvuelven mejor que aquellos que no son resilientes. Segundo, por la habilidad de ajustarse a nuevas circunstancias y mantenerse a largo plazo a través de la innovación (Korber y McNaughton, 2018).

Para la OCDE (2022) recomienda como uno de los pilares más importantes facilitar la transición y la resiliencia de las pymes y los emprendedores, ya que las tendencias actuales y los cambios en las políticas representa una oportunidad para abordar desafíos y lograr objetivos más amplios.

Además, Korber y McNaughton (2018) describieron el incremento de publicaciones que relacionan la resiliencia y el emprendimiento. En la Tabla 10 obtenida de Korber y McNaughton (2018) incluye el nivel de análisis, la conceptualización del emprendimiento y la conceptualización de resiliencia. En su revisión de literatura de 144 publicaciones, se revelan diferentes conceptualizaciones del emprendimiento; la mayoría de los académicos utilizaron definiciones que incluían directores propietarios, nuevos fundadores, empresas familiares, fundadores de partidos políticos y también músicos de la calle. Por lo que Korber y McNaughton (2018) clasificaron e identificaron seis temas académicos hacia donde se dirigen las conversaciones:

La primera conversación hace referencia a la inteligencia emocional, capital social de emprendedores, relaciones y apoyo familiar o amigos. Incluye también que la resiliencia individual contribuye altamente en la resiliencia empresarial, en esta conversación se considera que un emprendedor tiene una amalgama de diversos rasgos o cualidades individuales que incluyen motivación, perseverancia, flexibilidad, autoeficacia, optimismo y esperanza.

La segunda conversación explica por qué algunas personas inician un negocio y otras no lo hacen. Refiere a la resiliencia como sinónimo de autoeficacia u optimismo; la resiliencia funciona como escudo ante el impacto negativo del miedo al fracaso.

La tercera conversación 3, asume la relación entre la resiliencia individual y organizacional, como la flexibilidad y transformación ante circunstancias nuevas y su relación con la innovación. La conversación 4, refiere a la resiliencia como la habilidad

de recuperación y sobrevivir ante disturbios y otros reconocen la capacidad de auto adaptarse a un sistema socioeconómico.

La conversación 5 se refiere a la resiliencia como una respuesta al fracaso de emprender; se refiere a la resiliencia como una noción mecánica para estabilizarse y mide la resistencia al disturbio y la velocidad para volver al punto de equilibrio. La sexta conversación se trata de la resiliencia como el proceso de recuperación y transformación.

Tabla 10.

Conceptualización de la resiliencia en la literatura

Nivel de análisis	Conceptualización de emprendimiento	Orientación temporal	Conceptualización de resiliencia
1. Individual y empresas	Amplia	Preparación o capacidad de ajuste	Resiliencia como la característica del individuo y empresas que emerge del individuo (psicológico/cognitivo), organizacional, factores institucionales
2. Individual	Amplia		Resiliencia como rasgo determinante de las intenciones del emprendedor
3. Empresas	Innovación		Resiliencia de la empresa como

Nivel de análisis	Conceptualización de emprendimiento	Orientación temporal	Conceptualización de resiliencia
			resultado del ambiente emprendedor
4. Sistemas socioeconómicos	Ambos (Amplia e innovación)		Resiliencia como la habilidad de sistemas socioeconómicos para absorber interrupciones o para ajustarse ante el cambio
5. Individual	Amplia	Ex post respuestas o ajustes	Rasgo de resiliencia facilita responder al fracaso como emprendedor
6. Empresas y sistemas socioeconómicos	Innovación		Resiliencia del emprendedor como un proceso para recobrar la creatividad, transformación y aprendizaje.

Fuente: Obtenido de “Resilience and entrepreneurship: a systematic literature review”, de Stefan Korber and Rod B. McNaughton, 2018. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 24(7), pág. 1132 (<https://doi.org/10.1108/IJEBR-10-2016-0356>).

2.3.1. Resiliencia empresarial

En esta segunda sección se revisa la literatura sobre el concepto de resiliencia. Para Buang (2012) las personas resilientes pueden adaptarse con éxito incluso si experimentan factores de riesgo que impiden un buen desarrollo y puede describirse considerando: buenos resultados sin importar el estado de riesgo alto, competencia constante bajo estrés y recuperación del trauma.

Buang (2012) tomó como referencia a otros autores para crear el concepto de resiliencia empresarial, concluyó que: La resiliencia empresarial significa 1) la capacidad de afrontar eficazmente los altos niveles de cambio disruptivo continuo del entorno que afecta a su negocio; 2) mantener una buena salud y energía ante la presión constante de diversos problemas empresariales; 3) recuperarse de los reveses con recursos adecuados; 4) superar las adversidades empresariales; 5) adoptar una nueva forma de trabajar y gestionar el negocio cuando la otra opción ya no es posible, y lograr todo esto sin actuar de forma disfuncional o perjudicial.

Boullough y Renko (2013) la resiliencia es especialmente relevante para las intenciones empresariales en tiempos de adversidad, ya que las emociones positivas protegen a las personas resilientes de las reacciones negativas.

Es decir, dado que la resiliencia actúa como factor de persistencia en entornos difíciles, llevando esa fortaleza personal en la capacidad de seguir operando el negocio. Es importante conocer cómo la resiliencia afecta a las empresas. Esto es específicamente relevante ya que en la sección 2.1.5 se comentó que el entorno en el que se encuentran las

micro, pequeñas y medianas empresas no es el más favorecedor, al encontrarse frente a obstáculos externos como los financieros.

Cordero Cortés (2018) en su tesis estudió la resiliencia en las microempresas agroindustriales en México y midió la capacidad resiliente con un índice, concluyó que la resiliencia no es permanente y que una empresa tiene que generar mecanismos que le permitan continuar en el negocio.

2.4. La supervivencia empresarial

En esta sección se analiza el tercera dimensión de estudio: la supervivencia de la empresa.

2.4.1. *Esperanza de vida de las empresas*

Conforme al INEGI (2025) las empresas que tienen más años de haberse creado, tienen mayor probabilidad de permanencia. De acuerdo con el censo económico del 2019 en México, la esperanza de vida al nacer de una empresa en promedio es de 8.4 años a nivel nacional. Sin embargo, resalta conocer que en el estado de Oaxaca el promedio de vida de las empresas es de 11.4 años en contraste con Veracruz y Tamaulipas que en promedio duran 7.4 y 7.2 años respectivamente. Para el caso de Querétaro, el promedio de vida de una empresa es de 9.8 años.

Por otro lado, de acuerdo con El Economista (2020) las empresas tienen una esperanza de vida de 7.8 años, sin que esto quiera decir que es una garantía. Factores como

sector, tamaño de la empresa, su entorno económico, etc., influirán en la permanencia en años de la empresa.

Se puede afirmar que entre más grande sea la empresa, más esperanza de vida tendrá. Este dato es poco alentador para las micro, pequeñas y medianas empresas, las cuales pueden tener muy poco tiempo de vida. En esto radica la importancia de garantizar la forma de que las empresas permanezcan en operaciones. Sin duda, las empresas se encuentran relacionadas a factores estructurales por los cuales no pueden sobrevivir. Aun así, las empresas se mantienen por otros factores internos en los que los empresarios pueden influir.

2.4.2. Supervivencia de la empresa

Morales-Carrasco, Morales-Ramos, y Valle-Álvarez (2017) mencionan que la supervivencia empresarial se refiere a la capacidad de las empresas para permanecer en el mercado. Sandoval y Marín (2008) comentan que un emprendedor cuando inician un negocio, su principal intención es hacer lo posible para que se adapte al entorno competitivo de la forma más sencilla posible. Bordonaba-Juste, Palacios y Polo-Arredondo (2008) basándose en un análisis sobre el ciclo de vida, argumentan que entre más grande es una empresa tendrá mayor posibilidad de permanecer en el mercado.

La supervivencia empresarial se ha estudiado por muchos académicos debido a la importancia que representa en la economía de cada país. Entre los estudios que se han realizado, destacan diversos enfoques como se mencionan a continuación: financiera, estratégica y contablemente, así como de emprendimiento (Isabelle y Del Sarto, 2020);

por otro lado, entrada y salida de grandes empresas y pymes de acuerdo con su permanencia a través del tiempo, inversión en investigación y tecnología (Audretsch, 2016).

La definición y clasificación de los procesos de la supervivencia empresarial, varía con base en el campo de su análisis. Si el enfoque es su permanencia en el mercado, se refiere al desempeño de la empresa (Boso, Historia, Cadogan et al. 2013). Si el enfoque se centra en la entrada, permanencia y rutas de salida se refiere al ciclo de vida empresarial. Tenkasi y Kamel (2016) se enfocan en la disolución, adquisición, quiebra o fusión empresarial.

Por ejemplo, en estudios de emprendedores, basados principalmente en micro, pequeñas y medianas empresas, la medición del desempeño a través de indicadores como ventas y utilidades no está siempre al acceso. Por ejemplo, consideran indicadores de desempeño o de resultado de la resiliencia emprendedora, el cual muestra percepciones subjetivas autoreportadas por los emprendedores.

Para Rauch y Frese (2007) los rasgos de personalidad y competencias psicológicas del emprendedor tiene una relación significativa con el éxito empresarial de mantener la empresa.

Consideran que el desempeño empresarial no debe restringirse a métricas financieras y por eso desarrollaron una escala de éxito auto percibido del emprendedor, incluyendo el crecimiento logrado, la reputación, satisfacción, entre otros. Así el éxito de un negocio –

como resultado de permanecer– muestra la percepción del emprendedor sobre lo que la empresa ha logrado.

Todos estos enfoques muestran que la resiliencia emprendedora influye no solo en la supervivencia del negocio, sino también en el cómo el emprendedor valora las operaciones de la empresa y por esto pueden tomarse como variables de resultado del proceso de resiliencia.

La revisión de literatura desarrollada en este capítulo se ha basado en las tres principales dimensiones presentadas en el Capítulo 1: el emprendimiento, la resiliencia y la supervivencia empresarial, todos en el contexto de la micro, pequeña y mediana empresa abordado en la sección 2.1. A partir de esta revisión de literatura, en el Capítulo 3 de Metodología se plantea la hipótesis la investigación para la investigación a realizarse en la Universidad Marista Querétaro.

3. METODOLOGÍA

En este capítulo se describe la metodología utilizada, esto comprende el recordar el problema de estudio y las preguntas que guían la investigación, los objetivos y la hipótesis. Además, se describe el diseño metodológico, población de estudio, la muestra utilizada, las variables utilizadas y la forma en la que se analizarán los datos.

3.1. Descripción de la problemática de estudio

Cuando un emprendedor tiene la motivación para iniciar un negocio, se enfrenta a una serie de situaciones que en un inicio no tiene la capacidad de detectar, por inexperiencia, por falta de conocimiento, por falta de estudios previos, recursos económicos limitados, etc.

Al enfrentar todos estos obstáculos, el emprendedor obtiene experiencia en resolución de problemas, aceptación de ciertos errores, desarrolla habilidades como liderazgo, trabajo en equipo, obtención de apoyos económicos, vinculaciones, etc. Toda esta capacidad de adaptación y solución de problemas, sin abandonar su proyecto de negocio se conoce como resiliencia.

Esta investigación es un análisis de la resiliencia como factor determinante para la supervivencia de las micro, pequeñas y medianas empresas, tomando como caso de estudio a los emprendedores de la Universidad Marista de Querétaro.

3.2. Preguntas de investigación

La pregunta que guía esta investigación es:

¿Cómo es la relación entre la resiliencia empresarial y la supervivencia de las micro, pequeñas y medianas empresas?

3.2.1. Preguntas específicas

- ¿Cuánta de resiliencia empresarial presentan los emprendedores de la Universidad Marista Querétaro?
- ¿Cuál es la relación entre la resiliencia empresarial y la supervivencia de las empresas?
- ¿La relación entre la resiliencia y la supervivencia varía dependiendo de la antigüedad de la empresa y el género de la persona emprendedora?

3.3. Objetivo de investigación

Para el desarrollo de la presente investigación se plantearon los siguientes objetivos.

3.3.1. Objetivo general

Explorar la relación de las capacidades y resultados de la resiliencia empresarial en la supervivencia de las microempresas a cargo de emprendedores de la comunidad de la Universidad Marista Querétaro.

3.3.2. Objetivos específicos

- Medir las capacidades y los resultados resilientes percibidos entre los emprendedores de la comunidad de la Universidad Marista Querétaro.
- Explorar la relación entre la resiliencia empresarial, medida a través de las capacidades y los resultados de resiliencia, y la supervivencia de las empresas.

- Identificar las diferencias en la relación entre la resiliencia y la supervivencia de la empresa según el género y el tiempo de operación de la empresa.

3.4. Hipótesis de investigación

La hipótesis de investigación es que existe una relación entre la resiliencia empresarial y la supervivencia de las empresas. Sin embargo, la relación puede variar dependiendo de características de la empresa como género de la persona emprendedora y el tiempo de operación de la empresa.

3.4.1. Identificación de las variables de investigación

De acuerdo con Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014) esta es una investigación transversal y correlacional causal donde se describe la relación entre las variables X y Y, “pueden limitarse a establecer relaciones entre variables sin precisar sentido de causalidad o pretender analizar relaciones causales”.

Con base en la hipótesis la variable de interés es la resiliencia empresarial y como ésta impacta en la supervivencia de las empresas.

Variable X: Resiliencia empresarial.

Para el caso de esta investigación, se define resiliencia como resiliencia empresarial. Buang (2012: 318) tomó como referencia a otros autores para crear el concepto de resiliencia empresarial, concluyó que: La resiliencia empresarial significa:

- 1) la capacidad de afrontar eficazmente los altos niveles de cambio disruptivo continuo del entorno que afecta a su negocio;

- 2) mantener una buena salud y energía ante la presión constante de diversos problemas empresariales;
- 3) recuperarse de los reveses con recursos adecuados;
- 4) superar las adversidades empresariales;
- 5) adoptar una nueva forma de trabajar y gestionar el negocio cuando la otra opción ya no es posible, y lograr todo esto sin actuar de forma disfuncional o perjudicial.

En este trabajo de investigación, la resiliencia se mide a través de sus capacidades y resultados de resiliencia, utilizando un instrumento validado que reflejan la resiliencia, el optimismo, la autoconfianza, la resolución de problemas, la tolerancia a la ambigüedad, la adaptabilidad.

Variable Y: Supervivencia de la empresa

La supervivencia de la empresa se entiende como la capacidad de mantenerse operativa en el tiempo, lo que coincide con definiciones de Fisher et al. (2014), que consideran la supervivencia puede ir desde superar la fase de *start up*, o bien, incluir que la empresa continúe operando más allá de un tiempo determinado, lo cual puede también ser un factor de éxito.

Siguiendo a Morales et al. (2017) en esta investigación se define supervivencia como la capacidad de las empresas para permanecer en el mercado. Se consideró que una empresa ha operado más de dos años. Se consideró este umbral, porque los datos de la Condusef (2024) muestran que las empresas fracasan durante sus primeros dos años.

3.5. Diseño de la investigación

3.5.1. Población y muestra

La población de los trabajadores docentes y administrativos de la Universidad Marista de Querétaro se conforma por 195 profesores y 84 administrativos al mes de mayo 2025. Sin embargo, la población de estudio son los trabajadores docentes y administrativos emprendedores, la cual está conformada por 55 docentes y 25 administrativos.

La muestra fue no probabilística y por conveniencia. Aun así, se tuvo una respuesta de 72 de esos docentes y administrativos.

3.5.2. Recolección de datos

De acuerdo con Hernández Sampieri et al. (2014) esta es una investigación exploratoria, transversal y correlacional causal, pues se recolectan datos y se describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado.

Para esto se utilizó la recolección de datos que implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico (Hernández Sampieri et al., 2014). Para la recolección de datos se solicitó a la Universidad Marista Querétaro el permiso de solicitud de información a sus empleados docentes y administrativos. La solicitud se presenta en el Apéndice 1.

3.5.3. *Instrumento de medición*

De acuerdo con Hernández Sampieri et al. (2014) el instrumento de medición es el “recurso que utiliza el investigador para registrar la información o datos sobre las variables que tiene en mente” (p.199). Las encuestas se usan para obtener datos de individuos y así poder entender a la población o universo al que representa, Hernández Sampieri et al. (2014) considera la encuesta como un diseño que provee un plan para efectuar una descripción numérica de tendencias, actitudes u opiniones de una población mediante el estudio de una muestra de ella. Como en el caso de este documento, las encuestas con alcance correlacional-causal buscan caracterizar relaciones entre variables en una población o contexto geográfico

Además, Hernández Sampieri et al. (2014) explican que es importante que el instrumento de medición tenga confiabilidad, validez y objetividad.

Para garantizar que se cumpliera con los requisitos mencionados, se utilizó un instrumento ya probado, desarrollado por Buang (2012). Este instrumento se desarrolló en varias etapas, en las cuales Buang (2012) se aseguró de que el instrumento cumpliera con la confiabilidad, validez y objetividad. La confiabilidad la obtuvo al seleccionar los ítems con un valor de Cronbach más alto.

Por las razones anteriormente mencionadas, se decidió utilizar el instrumento de Buang (2012) para medir la resiliencia empresarial. El cuestionario contó con tres secciones: La sección 1 se refiere a los datos de la persona encuestada. La sección 2 a las

características del negocio, la sección 3 a la resiliencia y estuvo formada por 36 elementos para evaluar la resiliencia, la sección 4 se refiere al desempeño empresarial con 23 elementos para evaluar el auto reporte del desempeño. La tercera sección se compone de dos subsecciones principales:

- Sección 3 A: 36 ítems que miden los factores de resiliencia empresarial. Es importante mencionar que en Buang (2012) el instrumento tenía 42 ítems, durante el proceso de revisión del instrumento se encontraron seis ítems redactados de forma negativa, que al momento de aplicar el cuestionario podrían causar confusiones. Por esta razón fueron eliminados para evitar confusiones y mejorar la claridad y consistencia de las respuestas.
- Sección 3 B: 23 ítems que miden la percepción de resultados empresariales y comportamientos resilientes.

El cuestionario utilizado puede consultarse en el Apéndice 2. El cuestionario utilizó un escalamiento Likert, que es un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías (Hernández Sampieri et al., 2014). Se utilizaron cinco categorías:

- Totalmente de acuerdo.
- De acuerdo.
- Ni en de acuerdo ni en desacuerdo.
- En desacuerdo y
- Totalmente en desacuerdo.

3.5.4. *Confiabilidad del instrumento*

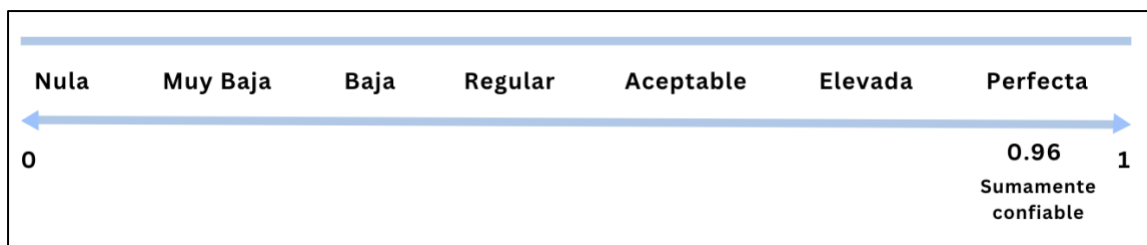
De acuerdo con Hernández Sampieri et al. (2018) el alfa de Cronbach es uno de los procedimientos más utilizados para determinar la confiabilidad. Para estimar la confiabilidad de su instrumento lo debe aplicar a su muestra y sobre la base de los resultados calcular tal coeficiente. El coeficiente de alfa de Cronbach es una medida de consistencia interna, respecto a qué tan cerca relacionado un conjunto de elementos son como un grupo. Se puede escribir en función del número de elementos de prueba y de la inter-correlación media entre los elementos (UCLA, 2024). De acuerdo con Cervantes (2005), la fórmula se presenta en la Ecuación 1:

$$\alpha = \frac{n}{(n-1)} \left[1 - \frac{\sum_{k=1}^n \sigma_k^2}{\sigma_x^2} \right] \quad (1)$$

Donde n es igual al número de elementos. σ_k^2 es la varianza de cada elemento σ_x^2 es la varianza del total. Como se nota en la fórmula, a medida que incrementa el número de ítems, incrementará el alfa de Cronbach.

Figura 2.

Interpretación del coeficiente de confiabilidad



Fuente: Hernández Sampieri et al. (2014).

3.5.5. *Índice de capacidades de resiliencia empresarial y el índice de resultados de resiliencia empresarial*

Como también lo hizo Cordero Cortés (2018) se creó un índice de resiliencia empresarial. En el caso de este documento, el primero fue el índice de capacidades de resiliencia empresarial el cual se creó con la sección 3 A del instrumento, a partir del promedio de los resultados de los índices de tal forma que si el grupo de preguntas relacionadas con la resiliencia empresarial estaba formado por 36 elementos. El valor máximo que se podría obtener cada observación era igual a 180. Por lo tanto, el valor más alto igual a 5. Como se muestra en la Ecuación 2.

$$\text{índice de capacidades de resiliencia} = \frac{\sum_{i=0}^n \text{Capacidades}}{n} \quad (2)$$

Por otro lado, también se creó un índice de resultados de resiliencia empresarial a partir de los 23 elementos de desempeño empresarial. En este caso, el valor máximo que podrían obtener en cada observación la suma de los resultados de los elementos fue 115. Utilizando el promedio, el valor más alto, que muestra mayor desempeño es 5. Como se muestra en la Ecuación 3.

$$\text{índice de resultados resilientes} = \frac{\sum_{i=0}^n \text{Resultados}}{n} \quad (3)$$

A continuación, se describe el análisis de resultados.

3.6. Análisis de datos

En primer lugar, para describir los datos de la encuesta se presentará la estadística descriptiva y los gráficos promedio de la encuesta basados en las variables de interés, para identificar cómo se comportan los diferentes grupos.

En segundo lugar, para analizar la relación entre la resiliencia empresarial y la supervivencia de la empresa, se utilizará un análisis de correlación.

Para explorar la relación entre la resiliencia y la supervivencia se usó el Coeficiente de correlación de Pearson, que se calcula a partir de las puntuaciones obtenidas en una muestra en dos variables. Se relacionan las puntuaciones recolectadas de una variable con las puntuaciones obtenidas de la otra, con los mismos participantes o caso. El signo indica la dirección de la correlación (positiva o negativa); y el valor numérico, la magnitud de la correlación (Hernández Sampieri et al., 2014). La fórmula para su cálculo se presenta en la Ecuación 3.

$$Coef. Corr. Pearson = \frac{Cov(X,Y)}{\sigma_X \sigma_Y} \quad (3)$$

De esta forma, con las correlaciones bivariadas entre la variable antigüedad (medida a través de los años de operación de la empresa) y los índices de resiliencia (el índice de capacidades resilientes y el índice de resultados resilientes).

Con el objetivo de responder a las preguntas secundarias, los datos se desagregarán de acuerdo con el género el empresario o empresaria, así como la antigüedad de la empresa. Utilizando comparaciones gráficas entre los subgrupos, de empresas con menos

de dos años de antigüedad y con más de dos años de antigüedad permitirá conocer si la correlación entre la supervivencia y la resiliencia varían según el ciclo de vida de la empresa. En la siguiente sección se presentan los resultados de esta investigación.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Coeficiente de Cronbach.

El coeficiente Alfa de Cronbach del instrumento se presenta en el Apéndice 3 del documento. El resultado obtenido fue igual a 0.98. Recordando la Figura 2, representa que es sumamente confiable. Lo que confirma que la elección de adaptar el cuestionario utilizado por Buang (2012) fue acertada en esta investigación.

4.2. Estadística Descriptiva principales características de los emprendedores

En la Tabla 11 se presenta la estadística descriptiva de las empresas. Se observa que la antigüedad medida de las empresas es de 13 años, mientras la mediana es de casi 10 años y con una alta desviación de 11 años. Lo cual refleja una muestra muy diversa de empresas.

La capacidad resiliencia media es de 4.14 y los resultados de resiliencia de 4.10, mientras que la mediana es mayor, de 4.20. La desviación es de 0.6 y 0.7 para cada uno de los índices calculados.

Tabla 11.

Estadística descriptiva

	Media	Mediana	Desv. Est.	Mínimo	Máximo	n
Antigüedad	13.03	9.91	11.25	0.59	46.86	72
Capacidad de resiliencia	4.14	4.21	0.63	1	5	72
Resultado de resiliencia	4.10	4.20	0.71	1	5	72

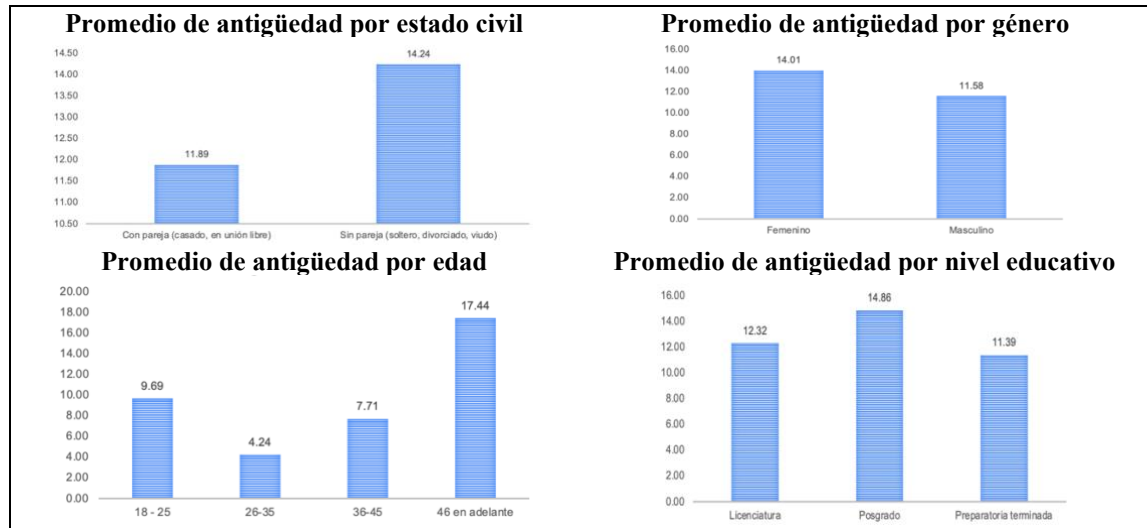
Fuente: Elaboración propia.

Como se muestra en la Figura 3, la supervivencia de las empresas en relación con el estado civil de los emprendedores demuestra que las empresas de los emprendedores sin pareja duran mayor tiempo que aquellas empresas que pertenecen a emprendedores con pareja.

Las empresas desarrolladas por mujeres tienen mayor supervivencia que las desarrolladas por hombres. Las mujeres emprendedoras logran una supervivencia en promedio de más de 14 años mientras que los hombres que desarrollan empresas, permanecen con la empresa durante poco menos de 11.5 años.

Figura 3.

Antigüedad por estado civil, género, edad y nivel educativo



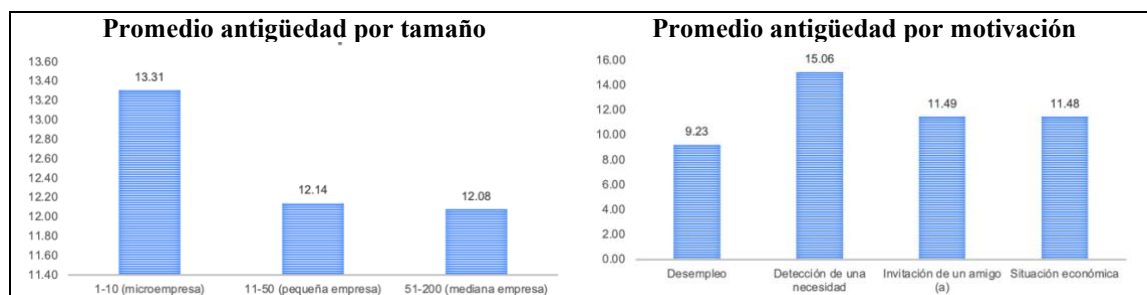
Fuente: Elaboración propia.

Los emprendedores con edad mayor a los 46 años logran que su negocio perdure en promedio 16 años o más. En contraste con los emprendedores de edad entre 26 y 35 años, quienes en promedio logran mantener su negocio por 5 años. Aunque no fue parte del objetivo de este documento conocer el origen del negocio, se supone que la existencia de una mayor antigüedad de empresas de jóvenes puede deberse a la sucesión de empresa. Indagando más entre los datos esto se debe a dos observaciones que elevaron el promedio. Sin contar estas, el promedio de antigüedad las empresas entre jóvenes de 18-25 años es de 4.2 años.

Con base en la información obtenida en la muestra de este estudio, los emprendedores con mayor nivel educativo logran que su negocio permanezca en promedio 14.8 años, mientras que quienes cuentan con estudios de licenciatura logran en promedio 12 años de supervivencia de su negocio y aquellos que tienen un nivel de preparatoria terminada logran que su negocio perdure en promedio 11.3 años o un poco más.

Figura 4.

Antigüedad por tamaño de empresa y motivación



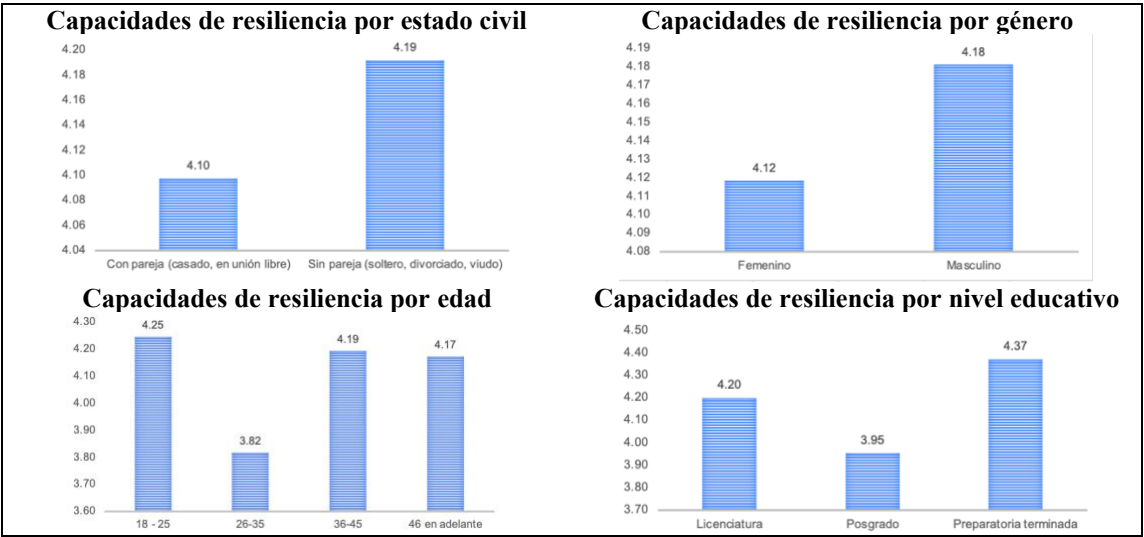
Fuente: Elaboración propia.

Capacidades de resiliencia

Con base en el índice de capacidades de resiliencia calculado, los emprendedores sin pareja tienen un índice de capacidades de resiliencia más alto. Las empresas de hombres tienen mayor índice de capacidades de resiliencia. Los emprendedores jóvenes parecen ser más resilientes respecto a sus capacidades de resiliencia. Los emprendedores sólo con preparatoria terminada muestran más capacidades resiliencia que con posgrado. En la muestra, a mayor nivel educativo, menor capacidad de resiliencia.

Figura 5.

Capacidades de resiliencia por estado civil, género, edad y nivel educativo

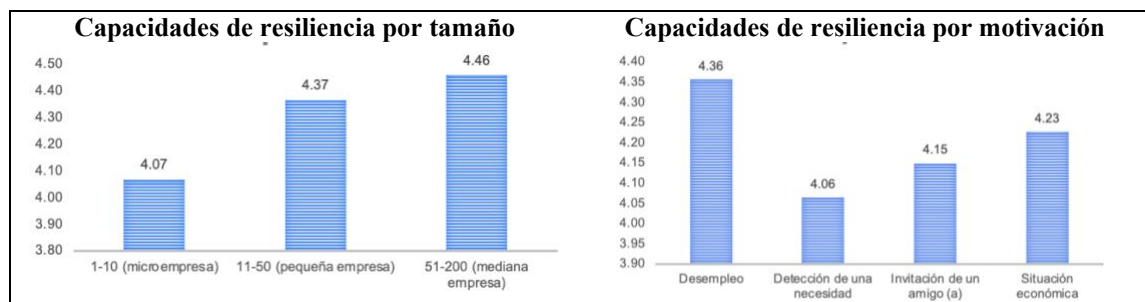


Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 6 sobre el tamaño de la empresa se observa que mayor número de empleados, es decir, a mayor tamaño de la empresa, mayor capacidad de resiliencia. Se observa que el enfrentar una dificultad tal como el desempleo que los motive a iniciar un negocio, hace a los empleados más resilientes.

Figura 6.

Capacidades de resiliencia por tamaño de empresa y motivación



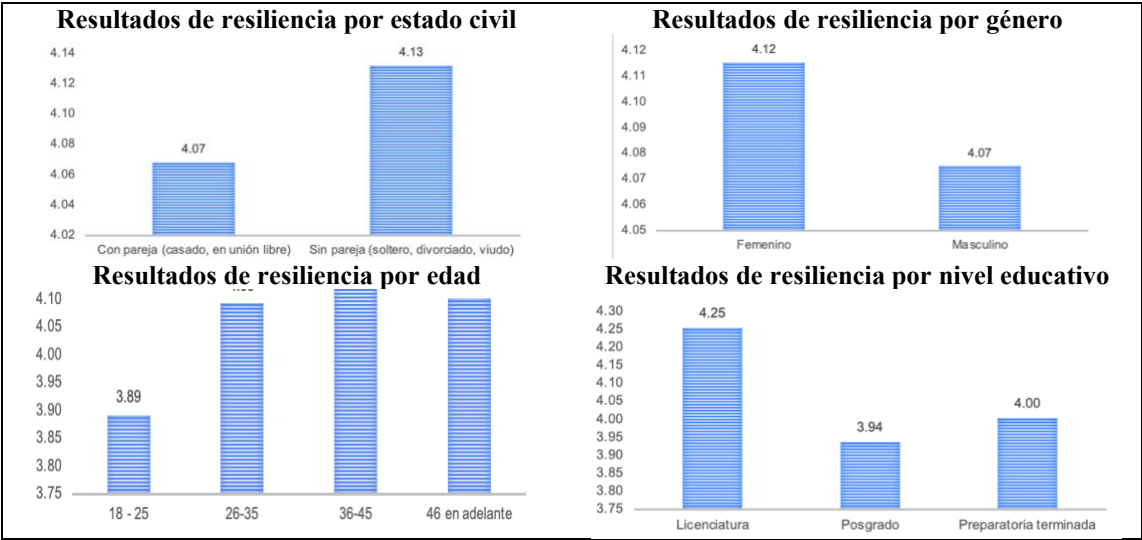
Fuente: Elaboración propia.

Desempeño empresarial

En la Figura 7, de acuerdo con lo que se obtuvo con el índice de resultados de resiliencia, los emprendedores sin pareja tienen un índice de resultados de resiliencia más alto. Las empresas de mujeres tienen mayor índice de resultados de resiliencia. Los emprendedores entre 36 y 45 años suelen ser más resilientes respecto a sus resultados percibidos de resiliencia. Los emprendedores con licenciatura muestran más resultados de resiliencia que aquellos con preparatoria y que los de posgrado. En resumen, las personas con mejores resultados de resiliencia suelen ser sin pareja, mujeres, entre 36-45 años con nivel licenciatura.

Figura 7.

Desempeño empresarial por estado civil, género, edad y nivel educativo

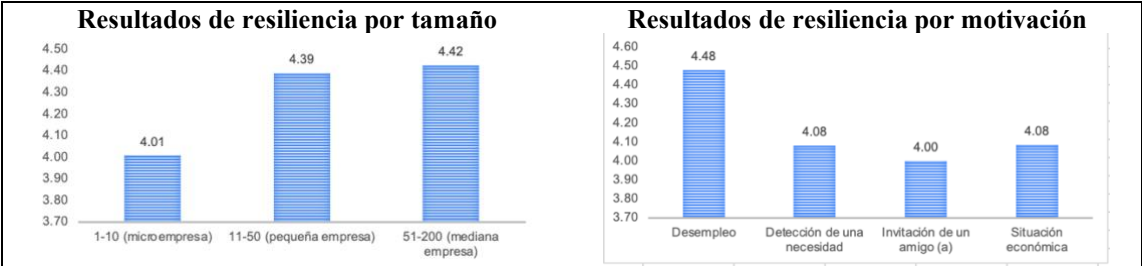


Fuente: Elaboración propia.

El promedio de índice de desempeño empresarial es proporcional al tamaño de la empresa, es decir, entre más grande sea, mayor será su índice de desempeño empresarial.

Figura 8.

Desempeño empresarial por tamaño de la empresa y motivación



Fuente: Elaboración propia.

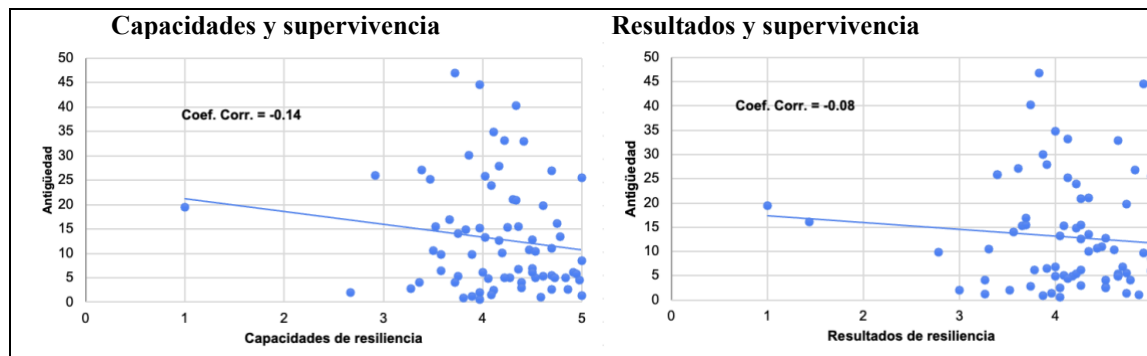
4.3. Relación entre la resiliencia y la supervivencia de la empresa

La Figura 9 muestra las capacidades y los resultados de resiliencia con la supervivencia de la muestra total. El coeficiente de correlación de Pearson en ambos casos es negativo, lo que muestra una relación negativa entre la resiliencia (índice de capacidades e índice de resultados) con la antigüedad de la empresa.

En el Apéndice 4 se muestra la relación positiva que existe entre las capacidades y los resultados de resiliencia.

Figura 9.

Relación de Capacidades y resultados de resiliencia con supervivencia muestra total

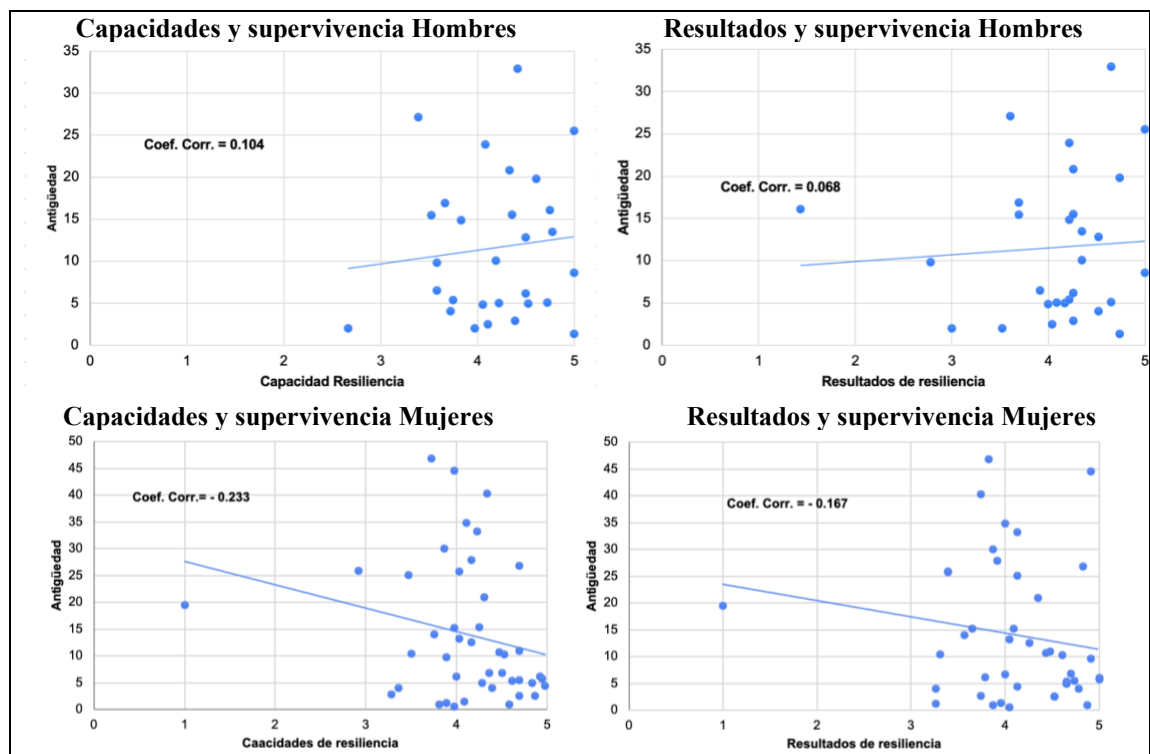


Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 10 se observa la relación entre capacidades de supervivencia y resiliencia, el coeficiente de correlación de Pearson entre las capacidades y la supervivencia es positivo para los hombres, mientras que para las mujeres es negativo. Esta misma relación se mantiene y observa en los resultados de resiliencia, mostrando una correlación más débil para los hombres.

Figura 10.

Relación entre capacidades y resultados de resiliencia y la supervivencia por género de la persona emprendedora



Fuente: Elaboración propia.

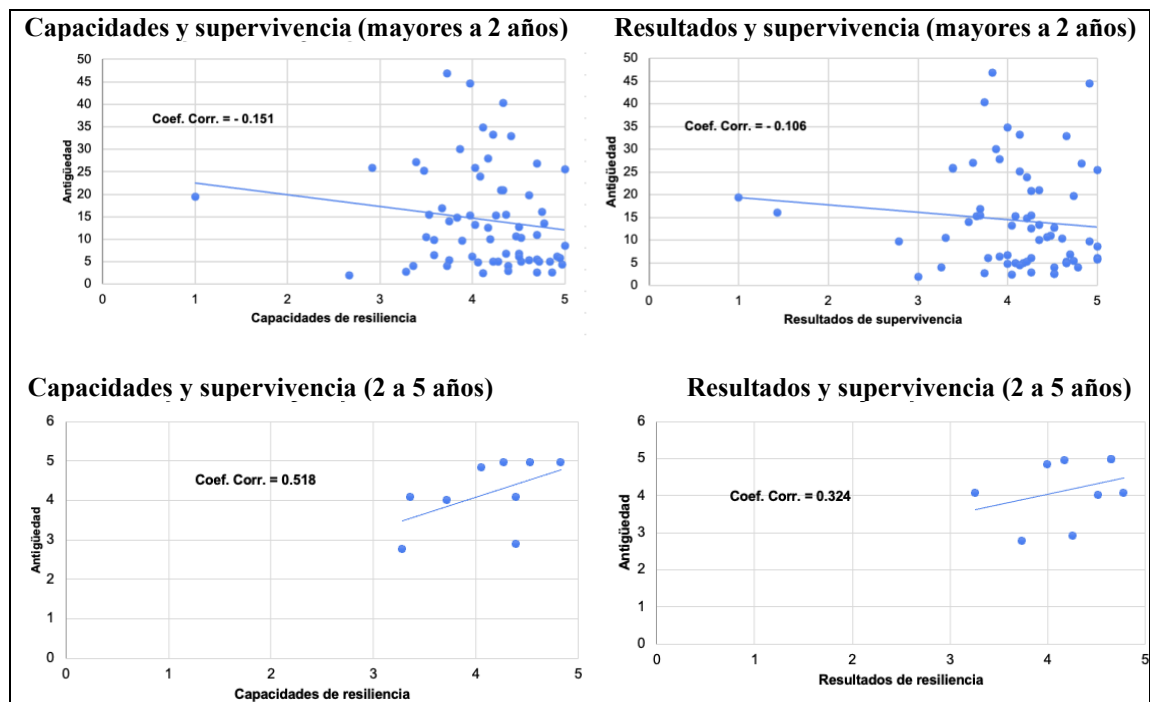
La Figura 10 muestra las capacidades y resultados de resiliencia para empresas que pasan los dos años. Ambos tipos son sobrevivientes, de acuerdo con la definición de Condusef (2024) ya que ambas superan los dos años. Aquellas empresas con un tiempo de operación mayor a dos años tienen una correlación negativa, entre la resiliencia y la antigüedad tanto en capacidades como en resultados. Algo interesante es cuando se segmentó y se eligieron sólo empresas que tienen un periodo de operaciones entre 2 a 50 años, que muestran una relación positiva entre la resiliencia. Esto concuerda con Fisher

et al. (2014), que consideran la supervivencia puede ir desde superar la fase de start up o que la empresa continúe operando más allá de un tiempo determinado.

Esto se puede interpretar como que, cuando las empresas tienen un periodo entre tres y cinco años la resiliencia si puede considerarse un factor importante para la supervivencia, mientras que a medida que pasa el tiempo, se va reduciendo su importancia.

Figura 11.

Relación entre capacidades y resultados de resiliencia y la supervivencia para empresas mayores a dos años y entre dos y cinco años



Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIÓN

El objetivo de esta investigación fue explorar la relación de las capacidades y resultados de la resiliencia empresarial en la supervivencia de las microempresas a cargo de emprendedores de la comunidad de la Universidad Marista Querétaro, a través de una muestra por conveniencia a 72 profesores y administrativos de la Universidad Marista Querétaro a través de un instrumento basado en Buang (2022). La hipótesis investigación es que existe una relación entre la resiliencia empresarial y la supervivencia de las empresas. Sin embargo, la relación puede variar dependiendo de características de la empresa como género de la persona emprendedora y el tiempo de operación de la empresa.

El instrumento consistió en tres secciones. En la primera sección se obtuvo información de la persona encuestada, como por ejemplo rango de edad, género, estado civil, nivel de estudios. La segunda sección de dicha encuesta recabó información respecto al negocio que gestionan, como lo es número de empleados, giro y tipo de negocio, antigüedad de este, etc. La última sección constó de 65 preguntas con un escalamiento Likert de cinco categorías, que permitieron detectar si los emprendedores cuentan con capacidades de resiliencia y resultados de resiliencia.

Hernández Sampieri et al. (2014) explican que es importante que el instrumento de medición tenga confiabilidad, validez y objetividad. El coeficiente Alfa de Cronbach del instrumento obtuvo un resultado de 0.98 que confirma que la elección de adaptar el cuestionario utilizado por Buang (2012) fue acertado para esta investigación.

Al relacionar a la supervivencia de las empresas con otros elementos del emprendedor o del negocio se puede apreciar que: en relación con el estado civil demuestra que las empresas de emprendedores sin pareja duran mayor tiempo que las de emprendedores con pareja; en relación con el género del emprendedor, las empresas de mujeres duran en promedio 14 años mientras que las empresas de los hombres sobreviven poco menos de 11.5 años; en cuanto a la edad, los emprendedores mayores de 46 años logran una supervivencia de sus empresas en promedio de 16 años o más, en contraste con emprendedores entre 26 y 35 años quienes en promedio logran una supervivencia de su empresa tan sólo de 5 años.

A pesar de que esta investigación no pretendía conocer el origen de los negocios, la antigüedad mayor de 5 años en empresas de jóvenes se supuso que fue debido a una sucesión de empresa; en relación al nivel educativo, la supervivencia de emprendedores con mayor nivel educativo logran un promedio de 14.8 años de vida de su negocio, quienes cuentan con un nivel de licenciatura logran una supervivencia de 12 años y quienes no tienen nivel de licenciatura alcanzan en promedio 11.3 años de supervivencia.

Las microempresas sobreviven 13.3 años y las pymes en promedio 12 años. También se concluyó que la mayoría de los encuestados fueron motivados a iniciar un negocio en primer lugar por detectar una necesidad.

En cuanto a la capacidad de resiliencia, los emprendedores sin pareja tienen un índice de resiliencia más alto. Los hombres tienen mayor índice de resiliencia que las mujeres. Los emprendedores que cuentan solo con preparatoria terminada muestran más

capacidad de resiliencia que quienes tienen un nivel educativo más alto. Además, entre mayor número de empleados tiene la empresa tiene mayor capacidad de resiliencia.

Respecto a la hipótesis de investigación sobre relación entre la resiliencia y la supervivencia de la empresa se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson. Tanto para las capacidades de resiliencia como para los resultados de resiliencia fue negativo, lo que muestra una relación negativa entre la resiliencia con la antigüedad de la empresa.

El coeficiente de correlación para hombres y las mujeres es diferente, para las mujeres hay una relación negativa entre capacidades y resultados de resiliencia y para los hombres la relación es positiva. Por lo tanto, existe una relación entre la resiliencia empresarial y la supervivencia de las empresas es cierta, aunque ésta puede verse afectada por otros diversos factores como lo es género. Considerando que una empresa con supervivencia es la que opera por dos años o más. Se detectó una correlación negativa entre resiliencia y supervivencia en empresas de más de 2 años. Pero cuando se utilizaron sólo empresas con operaciones entre dos y cinco años la correlación fue positiva. Por lo tanto, para la muestra de emprendedores de la Universidad Marista, cuando las empresas tienen un periodo entre tres y cinco años la resiliencia si puede considerarse un factor importante para la supervivencia.

El resultado que se obtuvo es parecido al encontrado por Cordero Cortés (2018) ya que concluye que la resiliencia no es permanente y que las empresas generan mecanismos para mantenerse que van de acuerdo con las características de cada empresa.

Es importante hacer notar que este estudio es exploratorio y que los resultados obtenidos son únicamente aplicables a la muestra tomada de la población de la Universidad Marista de Querétaro, pero éstos sirven de referencia para estudios posteriores respecto a las necesidades de los emprendedores para lograr una mayor supervivencia de sus empresas; con la detección de los factores que influyen en la capacidad de resiliencia de los emprendedores se pueden implementar apoyos de acuerdo a edades, género o capacitación necesaria de emprendedores de otros grupos fuera de la Universidad Marista de Querétaro.

REFERENCIAS

- Amaru A. (2008). *Administración para emprendedores. Fundamentos para la creación y gestión de nuevos negocios*. México. Prentice Hall.
- Anzola S. (2002). *La verdadera cultura emprendedora*. McGrawHill
- Audretsch, D. B. (2012). From the entrepreneurial university to the university for the entrepreneurial society. *The Journal of Technology Transfer*, 39(3), 313–321.
<https://doi.org/10.1007/s10961-012-9288-1>
- Banco de México. (2025). Evolución del financiamiento a las empresas durante el trimestre Octubre-Diciembre de 2024. <https://www.banxico.org.mx/publicaciones-y-prensa/evolucion-trimestral-del-financiamiento-a-las-empr/%7B41E9A188-3BBF-92FE-3901-BFCF227A03C1%7D.pdf>
- Banco Mundial. (junio, 2016). Los emprendedores y las pequeñas empresas impulsan el crecimiento económico y crean empleos.
<https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2016/06/20/entrepreneurs-and-small-businesses-spur-economic-growth-and-create-jobs>
- Bordonaba- Juste , V., Palacios, L. L., & Polo-Redondo, Y. (2008). Análisis del Ciclo de Vida de la Franquicia en los sectores de moda y restauración. *Universia Business Review*, (19),42-59. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43301903>
- Boso, N., Historia, V.M., Cadogan, J.W., Micevski, M. y Kadic-Magljalic, S. (2013). Innovación firme y desempeño de las exportaciones: contingencias ambientales, de redes y estructurales, *Revista de Investigación de Marketing*, 21(4), 62-87.
- Bullough, A. & Renko, M. (2013). Entrepreneurial resilience during challenging times.

Business Horizons, 56(3). 343-350. <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2013.01.001>

Bóveda, J. A. (2004). El emprendedor y las pequeñas empresas. Futuros. *Revista trimestral latinoamericana y caribeña de desarrollo sustentable*, 2(6).
http://www.revistafuturos.info/futuros_6/emprendedor_1.htm

Buang, Aishah N. (2012). Entrepreneurs' Resilience Measurement. In Entrepreneurship - Born, Made and Educated (p. 317). Thierry Burger-Helmchen.
<https://doi.org/10.5772/36377>

Cervantes, V. (2005). Interpretaciones del coeficiente alpha de Cronbach. *Avances en Medición*, 3, 9-28.
https://www.humanas.unal.edu.co/lab_psicometria/application/files/8416/0463/3536/Vol_3_Articulo_1_Alfa_de_Cronbach_9-28_2.pdf

Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico. (2025). Defining entrepreneurship and entrepreneurs. <https://msmepolicy.unescap.org/defining-entrepreneurship-and-entrepreneurs>

Condusef. (2024). Mipymes mexicanas: motor de nuestra economía. Gobierno de la República.
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/923851/20240626_Dosier_MIPY_MES_SALIDA_Interactivo_5_.pdf

Cordero Cortés P. (2018). *La resiliencia empresarial, su estudio y su medición. El caso de las microempresas agroindustriales del Estado de México*. [Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Chapingo]. Repositorio Universidad Autónoma de Chapingo. <https://repositorio.chapingo.edu.mx/server/api/core/bitstreams/71055279->

[d2ba-48ac-b148-448c6670568c/content](https://repositorio.cepal.org/handle/11362/44603)

Correa, F., Leiva, V., & Stumpo, G. (2019). Mipymes y heterogeneidad estructural en América Latina. En D. Marco. & G. Stumpo (Eds.). *Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. CEPAL. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/44603>

Cuervo A, Ribeiro D & Roig, S. (2006). *Emprendimiento, conceptos, teoría y perspectiva*. Fundación Bancaja.

El Economista. (2020). *La esperanza de vida de los negocios en México es de 7.8 años: Inegi*. <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/La-esperanza-de-vida-de-los-negocios-en-Mexico-es-de-7.8-anos-Inegi-20200716-0148.html>

Eroğlu, O. & Piçak, M. (2011). Entrepreneurship, national culture and Turkey. *International Journal of Business and Social Science*, 2(16), 146-151. https://www.researchgate.net/publication/285262029_Entrepreneurship_national_culture_and_Turkey

Filion, L. J., Cisneros, L. F. & Mejía Morelos, J. H. (2011). *Administración de Pymes, emprender, dirigir y desarrollar empresas*. Pearson.

Forbes. (2024). The 7 Qualities You Need For Success As An Entrepreneur.. <https://www.forbes.com/sites/womensmedia/2024/02/14/the-7-qualities-you-need-for-success-as-an-entrepreneur/>

Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014). *Metodología de la Investigación* (6a ed.). McGraw Hill.

Hisrich, R. A., Peters, M. P. & Shepherd, D. A. (2005). *Entrepreneurship*. McGraw Hill Education International.

INEGI. (2019). Censos Económicos 2019: Micro, pequeña, mediana y gran empresa.

Estratificación de establecimientos.

https://www.inegi.org.mx/contenido/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825198657.pdf

INEGI (2024a). Censos Económicos 2024. Resumen de resultados oportunos.

https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/889463921837.pdf

INEGI (2024b). Panorama Económico Querétaro.

https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2024/doc/ro_mqro_ce24.pdf

INEGI (2025). Demografía de los negocios: Esperanza de vida de los establecimientos

por entidad federativa. Economía y Sectores Productivos.

<https://www.inegi.org.mx/temas/dn/>

Isabelle, D. A. & Del Sarto, N. (2020). How Can Accelerators in South America Evolve

to Support Start-Ups in a Post-COVID-19 World? *Multidisciplinary Business Review*, 13(2),1-14.

Korber, S. y McNaughton, R.B. (2018). Resilience and entrepreneurship: a systematic

literature review, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(7), 1129-1154. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-10-2016-0356>

Kuratko D. (2009). *Entrepreneurship Theory Process Practice*. USA. South-Western.

Morales-Carrasco, L. V., Morales-Ramos, K. E. & Valle-Álvarez, A. T. (2017).

Crecimiento y supervivencia empresarial en el sector de fabricación de calzado en Ecuador. *Panorama Económico*, 25(1), 45-56.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6839609>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2022).

Recommendation of the Council on SME and Entrepreneurship Policy. OECD Legal Instruments. <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0473#dates>

Organización Internacional del Trabajo. (2019). El poder de lo pequeño: Hay que Activar

el potencial de las pymes. <https://webapps.ilo.org/infostories/es-ES/Stories/Employment/SMEs#power-of-small>

Orlandi, P. (2019). Las Pymes y su rol en el Comercio Internacional. Centro de Estudios para el Desarrollo Exportador. White Paper Series. Universidad de Palermo.

https://www.palermo.edu/cedex/pdf/pyme_com_internacionall.pdf

Otero, M. & Rhyne, E. (1998). *El nuevo mundo de las finanzas microempresariales; Estructuración de instituciones financieras sanas para los pobres*. Plaza y Valdes.

Paredes, A. P., Torres-Flórez, D., Flores, A. T., & Cifuentes, W. F. S. (2020). Características y elementos del fenómeno emprendedor en Villavicencio, Colombia.

Cuadernos Latinoamericanos De Administración, 16(30).

<https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v16i30.2782>

Rauch, A., & Frese, M. (2007). Let's put the person back into entrepreneurship research:

A meta-analysis on the relationship between business owners' personality traits, business creation, and success. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(4), 353–385. <https://doi.org/10.1080/13594320701595438>

Rodríguez, J. (2010). *Administración de Pequeñas y Medianas Empresas* (6a ed.).

Cengage Learning.

Saavedra, L. G. M., & Hernández, C. Y. (2008). Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica: Un estudio comparativo. *Actualidad Contable Faces*, 11(17), 122–134.

<https://biblat.unam.mx/hevila/ActualidadcontableFACES/2008/vol11/no17/10.pdf>

Sandoval, A. A., & Marín, R. F. Q. (2008). Cese de actividades de las pymes en el área metropolitana de Cali (2000-2004): un análisis de supervivencia empresarial. *Cuadernos De Administración*, 21(35), 249–277.

<http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v21n35/v21n35a11.pdf>

Smith, A (1994). *La Riqueza de las Naciones*. Alianza Editorial. (Obra original publicada en 1776).

UCLA (2024). Advanced Research Computing Statistical Methods and Data Analytics. University of California, Los Angeles. <https://stats.oarc.ucla.edu/spss/faq/what-does-cronbachs-alpha-mean/>

Tenkasi, R. V. & Kamel, Y. (2016). To bankruptcy and back: Turnaround strategies for firm emergence, long-term survival, and speed. *Research in Organizational Change and Development*, 24, 221-259. <https://doi.org/10.1108/S0897-301620160000024009>

Trytols Mateu, S. (2011). *Organización de empresas para ingeniería civil* (7a ed.). Delta.

Tulio, C, y Viveros, H.. (2011). Los emprendedores evolucionan el concepto.

Universidad Católica Lumen Genium.

https://www.academia.edu/28035816/LOS_EMPRENDEDORES_EVOLUCIONAN_EL_CONCEPTO

- Ucbasaran, D., Westhead, P., & Wright, M. (2001). The Focus of Entrepreneurial Research: Contextual and Process Issues. *Entrepreneurship Theory And Practice*, 25(4), 57-80. <https://doi.org/10.1177/104225870102500405>
- Valdés Díaz de Villegas, J. A., & Sánchez Soto, G. A. (2012). Las MiPymes en el contexto mundial: sus particularidades en México. Iberoforum. *Revista de Ciencias Sociales*, 7(14), 126-156. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=211026873005>

APÉNDICES

Apéndice 1. Solicitud de permiso para realizar encuesta

Querétaro, Qro., a 17 de junio de 2025

Mtra. Árida Karina Márquez Martínez
Rectora
Universidad Marista de Querétaro AC

Asunto: Solicitud de autorización para realizar encuesta

Por medio de la presente solicito su autorización para llevar a cabo una encuesta como parte del trabajo de tesis de Maestría que estoy realizando; la encuesta tiene como objetivo identificar la influencia que tiene la resiliencia de un emprendedor en la supervivencia de una empresa y ésta se realizará a través de un google forms al personal administrativo, docente y alumnos de licenciatura.

Agradezco de antemano su amable atención y quedo de usted.



C.P. Marcela Cisneros
Dirección de Administración

Autorizado
17/ junio/ 2025



Alida Karina Márquez Martínez
Rectora UMQ

Apéndice 2. Cuestionario

Tesis efecto de la resiliencia en la supervivencia de las microempresas

Con la finalidad de realizar una investigación sobre **el efecto de la resiliencia en la supervivencia de la microempresa** como trabajo de tesis de la Maestría en Administración de la Facultad de Contaduría y Administración, te solicitamos responder a las siguientes preguntas de manera consciente y puntual.
El tiempo estimado es de aproximadamente 10 minutos.
Sus respuestas son muy importantes para la precisión de este estudio.

[Siguinte](#)  Página 1 de 4 [Borrar formulario](#)

Tesis efecto de la resiliencia en la supervivencia de las microempresas

* Indica que la pregunta es obligatoria

A. Datos de la persona encuestada

1. ¿Cuál es tu rango de edad? *

☐ 18 - 25

☐ 26-35

☐ 36-45

☐ 46 en adelante

2. ¿Cuál es tu género? *

☐ Masculino

☐ Femenino

C. Resiliencia

1. Indica tu nivel de acuerdo con las siguientes afirmaciones usando la siguiente *
escala:
5 - Totalmente de acuerdo , 4 - De acuerdo, 3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 2 -
En desacuerdo, 1 - Totalmente en desacuerdo

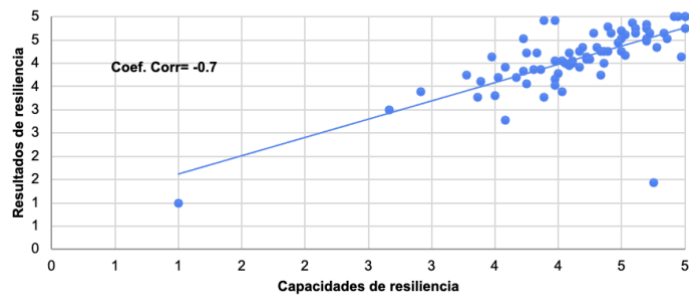
	5. Totalmente de acuerdo	4. De acuerdo	3. Ni en desacuerdo ni de acuerdo	2. En desacuerdo	1. Totalmente en desacuerdo
Tengo muy clara la visión del éxito que me impulsa a avanzar	☐	☐	☐	☐	☐
Tolero la presión de hacer crecer mi negocio con recursos limitados.	☐	☐	☐	☐	☐
Siempre tengo claro qué hacer, independientemente de la incertidumbre del mercado.	☐	☐	☐	☐	☐

1. Indica tu nivel de acuerdo con las siguientes afirmaciones usando la siguiente *
escala:
5 - Totalmente de acuerdo , 4 - De acuerdo, 3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 2 -
En desacuerdo, 1 - Totalmente en desacuerdo

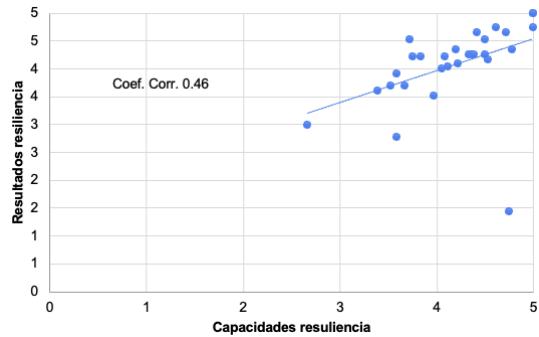
	5. Totalmente de acuerdo	4. De acuerdo	3. Ni en desacuerdo ni de acuerdo	2. En desacuerdo	1. Totalmente en desacuerdo
Tengo muy clara la visión del éxito que me impulsa a avanzar	☐	☐	☐	☐	☐
Tolero la presión de hacer crecer mi negocio con recursos limitados.	☐	☐	☐	☐	☐
Siempre tengo claro qué hacer, independientemente de la incertidumbre del mercado.	☐	☐	☐	☐	☐
Normalmente diseño una serie de pasos para cerrar la brecha entre la	☐	☐	☐	☐	☐

Apéndice 4. Relación entre las capacidades y los resultados de resiliencia

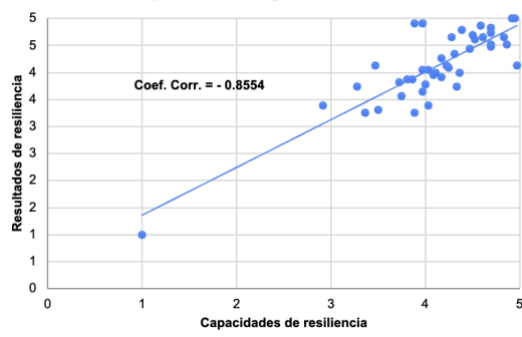
Capacidades y resultados de resiliencia de la muestra total



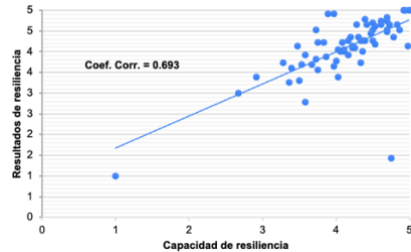
Capacidades y resultados Hombres



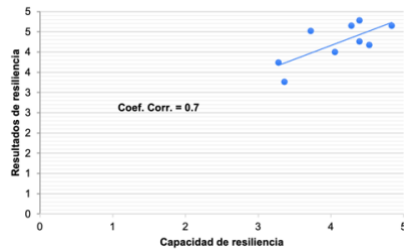
Capacidades y resultados Mujeres



Capacidades y resultados (más de 2 años)



Capacidades y resultados (2 a 5 años)



Apéndice 5. Siglas

CONDUSEF: Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros

PIB: Producto Interno Bruto

MiPymes: Micro, pequeñas y medianas empresas

CEPAL: Comisión Económica para América Latina

INEGI: Instituto Nacional de Estadística y Geografía

OCDE: Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico

CESAP: Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico

UE: Unión Europea

UCLA: University of California, Los Angeles.