



Propuesta de análisis para identificar y mitigar la causa raíz del fracaso en
Emprendimiento en la República Dominicana en el 2019-2022

TESIS DOCTORAL

que, para obtener el Grado de Ph.D.

DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTA

Victor Ramon Mateo Abreu

ASESOR

Dr. Arturo Torres Gutiérrez

México, 2025

La presente Tesis Doctoral debe ser citada como:

Mateo Abreu, Victor Ramon (2025). Propuesta de análisis para identificar y mitigar la causa raíz del fracaso en Emprendimiento en la República Dominicana en el 2019-2022 [tesis de doctorado de la Universidad de Investigación e Innovación de México-UIIX]



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Se permite la reproducción total o parcial y la comunicación pública de la obra con reconocimiento de la autoría y mención de la Universidad de Investigación e Innovación de México - UIIX.

No se permite el uso comercial ni la creación de obras derivadas.

Resumen.

Este estudio analiza la causa raíz del fracaso en emprendimientos en República Dominicana, enfocándose en factores internos y externos que afectan la sostenibilidad de los emprendimientos entre 2019 y 2022. La investigación parte del problema de que los emprendimientos en sus primeras etapas enfrentan altos índices de fracaso, lo que limita su potencial de crecimiento y contribución económica. La hipótesis central establece que la aplicación de un modelo de análisis diseñado para identificar y mitigar los factores críticos del fracaso en los emprendimientos se relaciona directamente con la mejora en la sostenibilidad y éxito de los proyectos emprendedores. A través de un enfoque mixto, los resultados revelan que aproximadamente el 60% de los emprendedores carecen de un plan de negocio formal, mientras que el 65% enfrenta barreras significativas en el acceso a financiamiento. Además, solo el 20% considera satisfactorio el apoyo institucional recibido. Estos hallazgos evidencian que la falta de competencias gerenciales, el financiamiento insuficiente y la ausencia de redes de apoyo afectan la sostenibilidad de los negocios. La investigación concluye con la propuesta de un modelo de análisis, el cual busca identificar y mitigar los factores de fracaso mediante estrategias de capacitación en gestión, un sistema de financiamiento flexible y la creación de redes de mentoría. Dicha propuesta se presenta como una solución estructurada para fortalecer el ecosistema emprendedor dominicano, reducir las tasas de fracaso y aumentar las probabilidades de éxito en los nuevos emprendimientos.

Palabras clave: fracaso en emprendimiento, causa raíz, República Dominicana, ecosistema emprendedor, sostenibilidad, financiamiento.

Abstract.

This study analyzes the root causes of entrepreneurial failure in the Dominican Republic, focusing on internal and external factors affecting business sustainability between 2019 and 2022. The research addresses the problem that early-stage ventures face high failure rates, limiting their growth potential and economic contribution. The central hypothesis establishes that the implementation of an analysis model designed to identify and mitigate the critical failure factors in entrepreneurship is directly related to the improvement of business sustainability and success. Through a mixed-methods approach, the results reveal that approximately 60% of entrepreneurs lack a formal business plan, while 65% face significant barriers to accessing financing. Additionally, only 20% consider the institutional support they receive to be satisfactory. These findings demonstrate that a lack of managerial competencies, insufficient financing, and the absence of support networks negatively impact business sustainability. The research concludes with the proposal of an analysis model, which seeks to identify and mitigate failure factors through management training strategies, a flexible financing system, and the creation of mentorship networks. This proposal is presented as a structured solution to strengthen the Dominican entrepreneurial ecosystem, reduce failure rates, and increase the likelihood of success for new ventures.

Keywords: entrepreneurial failure, root cause, Dominican Republic, entrepreneurial ecosystem, sustainability, financing, analysis model.

Agradecimientos.

En el camino para lograr completar este informe de tesis me he encontrado con personas e instituciones que han dejado huellas de apoyo en mi carrera.

Agradezco a la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña y su Facultad de Ciencias Económicas y Sociales en la persona de nuestro Decano el Dr. Leonardo Conde por impulsarnos y apoyar este gran esfuerzo.

Agradecimiento para la Universidad Benito Juárez y la Universidad de Investigación e Innovación de México (UIIX) por facilitar todo el camino recorrido en este estudio doctoral, así como a los Asesores que han facilitado el seguimiento.

Especial agradecimiento para nuestro asesor de revisión de UIIX. Dr. Arturo Torres Gutiérrez por sus aportes para enriquecer nuestro aporte.

A cada uno de mis compañeros profesores de UNPHU, en especial a Delson Mejía y Ana Yankely Abreu por mantener el empeño en que continuemos y lleguemos a esta etapa de concluir.

Dedicatorias.

Dedico este esfuerzo de realizar tesis a mi Esposa Kirsy Richardson, a mis hijos Victor José, Gabriel Alejandro y Jorge David por mantenernos como familia unidos para este y otros objetivos.

A mi entrañable amigo Donald Jonas y Bárbara Jonas que en paz descansen y desde donde se encuentren sigan iluminando el camino de tantos que hemos sido bendecidos por su cariño y aportes sin condición.

También dedico este logro a mi madre Nelys Abreu quien con su esfuerzo incansable pudo guiar mis pasos y llevarme a lograr todo cuanto me he propuesto y siempre ha estado incondicionalmente presente.

A tantas personas como Evelyn Quiñones y su familia. A mi segunda familia quienes junto a mi esposa han caminado este largo trayecto.

INTRODUCCIÓN	10
CAPITULO 1. Proyección de la investigación.	13
1.1. Línea de investigación de la Universidad de Innovación e Investigación de México y su ámbito de estudio.	13
1.2. Planteamiento del problema.	14
1.3. Formulación del problema (Pregunta de investigación).	17
1.4 Justificación.	17
1.5. Objeto de estudio.	19
1.6. Campo de acción.	19
1.7.1. Objetivo General.	21
1.7.2. Objetivos específicos.	21
1.8. Hipótesis.	21
1.9. Alcance temático.	22
1.10. Delimitación Espacial y Temporal.	24
CAPÍTULO 2. Fundamentos Teóricos Referenciales.	25
2.1. Estado del arte (Marco Histórico y Actual).	26
2.2. Marco Teórico.	40
2.3. Marco Conceptual.	44
2.4. Marco Contextual.	52

	7
2.5. Marco Legal y Normativo.	55
2.6. Normativa Internacional	58
CAPITULO 3. Fundamentos metodológicos y resultados de investigación.	59
3.1. Cuadro Operacionalización de variables.	61
3.2. Diseño metodológico.	64
3.3. Trabajo de campo (o Presentación de evidencias, si corresponde).	73
3.4. Aplicación de los instrumentos.	77
3.5. Procesamiento de la información.	81
3.6. Análisis de los resultados en los datos obtenidos.	82
3.7. Redacción de resultados y discusión.	90
CAPITULO 4: Propuesta de Transformación	91
4.1. Fundamentación de la propuesta de transformación	91
4.2. Estructura de la propuesta de transformación	94
4.3. Valoración, evaluación y validación de la propuesta de transformación	97
CONCLUSIONES	103
RECOMENDACIONES	107
BIBLIOGRAFÍA	110
ANEXOS	115

Índice de gráficas.

Gráfico 1: Nivel de Planificación Empresarial en Emprendimientos.....	83
Gráfico 2: Acceso a Financiamiento en los Emprendimientos.....	84
Gráfico 3: Percepción de Apoyo Institucional entre Emprendedores.....	85
Gráfico 4: Capacidades Gerenciales y Resiliencia de los Emprendedores.....	86

Índice de tablas.

Tabla 1: Operacionalización.....61

Tabla 2: Cronograma de Acciones.....74

INTRODUCCIÓN

El emprendimiento es uno de los pilares clave para el desarrollo económico y social en cualquier nación. Fomenta la innovación, impulsa la creación de empleos y fortalece la competitividad en un mercado global cada vez más dinámico. Sin embargo, a pesar del rol esencial que desempeña, las estadísticas muestran que una proporción significativa de nuevos emprendimientos no logra superar los primeros años de vida. Esta alta tasa de fracaso plantea interrogantes importantes sobre los factores estructurales, operativos y contextuales que subyacen en estos resultados, los cuales suelen trascender los problemas inmediatos y apuntan a causas más profundas.

Este estudio doctoral, titulado "Análisis de Causa Raíz de los Fracayos en Emprendimiento", se enmarca en la línea de investigación sobre Gestión Empresarial y Emprendimiento. Su propósito principal es identificar y analizar la causa raíz de los fracasos en emprendimientos, con el objetivo de aportar claridad sobre los desafíos que enfrentan los nuevos negocios y proponer estrategias que puedan contribuir a reducir el riesgo de fracaso. Comprender estos factores no sólo es relevante para los emprendedores, sino también para los organismos que buscan fomentar políticas de apoyo empresarial y sugerir tácticas que puedan ayudar a disminuir el peligro del fracaso.

Para realizar esta investigación, se ha efectuado una revisión exhaustiva de la literatura académica de los últimos cinco años, tanto a nivel nacional como internacional, que ha permitido identificar patrones y factores comunes de fracaso en emprendimientos. En el contexto nacional, destacan estudios recientes que exploran las condiciones del ecosistema emprendedor local y sus limitaciones. En el ámbito internacional, investigaciones publicadas en revistas académicas reconocidas ofrecen una perspectiva comparativa sobre las barreras y desafíos estructurales que enfrentan los emprendimientos en distintas regiones. Estos antecedentes serán descritos en detalle en el Capítulo 1, "Proyección de la Investigación", con un enfoque en los autores y estudios que han realizado aportes significativos al análisis del fracaso en emprendimientos.

Por tratarse de un fenómeno complejo con dimensiones tanto objetivas como subjetivas, el estudio adopta un enfoque mixto que combina datos cuantificables con el análisis de percepciones y experiencias personales de los emprendedores.

La estructura de esta tesis está organizada en cinco capítulos principales. En el Capítulo 1 se presenta el estado del arte y un análisis de los antecedentes teóricos y empíricos relevantes al fracaso en emprendimientos, estableciendo un marco comparativo entre las distintas contribuciones académicas en la materia. El Capítulo 2 aborda el marco teórico y conceptual que sustenta el análisis, con énfasis en teorías de análisis de causa raíz y factores de fracaso empresarial. En el Capítulo 3 se detalla la metodología de investigación utilizada, la cual combina un enfoque cualitativo y cuantitativo para el análisis de los datos recopilados. El Capítulo 4 expone los resultados obtenidos y el análisis detallado de los hallazgos, proporcionando una visión comprensiva sobre las causas subyacentes de los fracasos en emprendimientos. Finalmente, el Capítulo 5 presenta las conclusiones y recomendaciones, con una proyección de posibles futuras investigaciones que continúen profundizando en este tema crucial para el desarrollo económico.

Con los objetivos específicos esperamos lograr comprender los factores internos y su impacto en los emprendimientos. Realizar un recorrido profundo por los obstáculos externos, su impacto y si estos afectan la viabilidad de los emprendimientos en nuestro país. Tomando en cuenta las estrategias de éxito, el nivel de desarrollo de las habilidades gerenciales y el papel de las instituciones de apoyo, esperamos plantear propuestas para que sea posible el aumento del nivel de éxito en nuevos emprendimientos.

Cabe señalar que, tanto en el título como en el desarrollo de esta investigación, se emplea el término “fracaso” como un constructo técnico, ampliamente utilizado en la literatura académica del campo del emprendimiento para describir la interrupción, cierre o inviabilidad de negocios antes de alcanzar su estabilidad. Este término no posee connotaciones peyorativas ni estigmatizantes, y su uso no pretende desvalorizar la experiencia emprendedora, sino facilitar el análisis riguroso y sistemático de sus causas, consecuencias y posibles estrategias de prevención.

Se adopta con fines conceptuales y metodológicos, permitiendo un enfoque claro, objetivo y compatible con los marcos teóricos que sustentan esta investigación.

Con esta investigación, se espera contribuir a la literatura existente sobre emprendimiento, ofreciendo herramientas analíticas y prácticas para entender y prevenir los factores que llevan al fracaso de los proyectos emprendedores en sus etapas tempranas, promoviendo así un ecosistema empresarial más resiliente y exitoso.

Capítulo 1. Proyección de la investigación.

En el Capítulo 1 se establece el fundamento teórico y contextual de la investigación, abordando el planteamiento del problema y la justificación de su relevancia en el contexto del emprendimiento en República Dominicana. En este capítulo se examinan las condiciones actuales del ecosistema emprendedor, enfatizando los factores que contribuyen al alto índice de fracaso en los emprendimientos en sus primeras etapas. Se describen los antecedentes y se delimitan los objetivos que guían la investigación, así como la hipótesis central que sugiere que la falta de planificación, el acceso limitado a financiamiento y el escaso apoyo institucional representan barreras críticas para la sostenibilidad de los negocios emergentes. A lo largo de este capítulo, se presenta un marco conceptual que sustenta el análisis del problema y que establece las bases teóricas necesarias para desarrollar una propuesta de transformación orientada a mejorar las probabilidades de éxito de los emprendedores en el país. Esta fundamentación inicial es esencial para comprender la naturaleza del problema y el enfoque metodológico adoptado, facilitando una exploración exhaustiva de las causas del fracaso en el contexto estudiado.

1.1. Línea de investigación de la Universidad de Innovación e Investigación de México y su ámbito de estudio.

La línea de investigación de esta tesis se centra en Gestión Gerencial y Corporativa, con un enfoque específico en el Análisis de Causas de Fracaso en Proyectos Emprendedores. Esta línea responde a la necesidad de comprender y mejorar el entorno empresarial ante las altas tasas de fracaso en los emprendimientos, un fenómeno que afecta no solo a los individuos involucrados, sino también al desarrollo económico general de la región. La investigación busca

identificar causas profundas y patrones que puedan guiar el diseño de estrategias preventivas y soluciones prácticas, ajustadas a las condiciones del contexto económico y social actual.

En particular, esta línea de investigación aborda problemas clave dentro del ecosistema emprendedor, como la falta de recursos, la insuficiente preparación para la gestión de riesgos, y la necesidad de estrategias de sostenibilidad a largo plazo. De este modo, la investigación se orienta hacia soluciones que fortalezcan las capacidades gerenciales y financieras de los emprendedores, con un énfasis en prácticas que se alineen con las demandas actuales del mercado y del contexto económico. A su vez, este enfoque se corresponde con las expectativas del programa de doctorado, que busca que sus investigaciones respondan a desafíos contemporáneos y aporten valor tangible al campo de la gestión y el emprendimiento.

Además, esta línea de investigación abarca el análisis comparativo con otros países que enfrentan problemas similares, lo cual permite no sólo contextualizar los hallazgos locales, sino también identificar prácticas internacionales que podrían ser adaptadas para el fortalecimiento del emprendimiento en el entorno nacional.

1.2. Planteamiento del problema.

El fracaso en emprendimientos constituye un fenómeno complejo y multidimensional que afecta significativamente al desarrollo económico y social en muchos países. En el contexto de la economía dominicana, los proyectos emprendedores son una de las principales fuentes de empleo y dinamización del mercado, lo que subraya la importancia de comprender las causas que subyacen a su fracaso. Sin embargo, las altas tasas de cierre prematuro de emprendimientos indican la existencia de carencias profundas en la estructura de apoyo, capacitación y gestión de riesgos que enfrentan los emprendedores, tanto en sus etapas iniciales como en su desarrollo a mediano y largo plazo.

Uno de los problemas más notorios en este contexto es la falta de un análisis exhaustivo y sistemático que permita identificar la causa raíz de estos fracasos, y no únicamente sus síntomas. Aunque existen estudios previos sobre el tema en entornos internacionales, el fenómeno específico en el contexto local sigue sin estar completamente documentado o comprendido. Esto deja a los emprendedores sin acceso a herramientas y conocimientos prácticos para anticipar y

mitigar riesgos, mientras que las políticas de apoyo y financiamiento no logran abordar efectivamente las dificultades particulares que experimentan los emprendedores en la región (Pérez, 2022, pág. 4).

La carencia principal, por tanto, radica en la falta de un conocimiento profundo y estructurado sobre los factores que contribuyen al fracaso de los emprendimientos en República Dominicana, especialmente en un contexto marcado por una economía en desarrollo y un ecosistema emprendedor que, aunque en crecimiento, enfrenta limitaciones significativas. La presente investigación surge, entonces, de la necesidad de abordar este vacío, explorando las causas profundas y subyacentes del fracaso emprendedor desde una perspectiva integral que abarque tanto factores internos de gestión como externos de contexto económico. En este sentido, además de identificar los factores que inciden en el fracaso de los emprendimientos, la investigación evaluará el ecosistema emprendedor dominicano y comparará sus características con experiencias internacionales, permitiendo así establecer estrategias efectivas que puedan ser implementadas en el contexto local. Con base en estos hallazgos, se desarrollará un modelo de análisis para mitigar los factores de fracaso en emprendimientos, integrando elementos clave como la capacitación en gestión, la obtención de financiación y la formación de redes de respaldo.

Este enfoque permitirá no sólo generar conocimiento sobre las causas del problema, sino también proponer lineamientos estratégicos para la implementación del modelo de análisis en el ecosistema emprendedor dominicano, garantizando su aplicabilidad en aspectos clave como las políticas de financiamiento, la educación empresarial y el fortalecimiento de redes de apoyo.

Con esta investigación, se espera contribuir al desarrollo de un ecosistema emprendedor más resiliente y sostenible, proporcionando herramientas prácticas que permitan reducir el riesgo de fracaso y mejorar la sostenibilidad de los nuevos negocios en el país.

El fracaso en los emprendimientos no debe entenderse como un hecho aislado, sino como una manifestación compleja que repercute de manera significativa en la estructura económica y social de cualquier país. A pesar de los esfuerzos globales por fomentar el emprendimiento mediante políticas públicas y recursos financieros, las tasas de cierre temprano

de negocios emergentes continúan siendo elevadas, lo que afecta negativamente la generación de empleo, la innovación y el crecimiento económico (Autio et al., 2014).

En naciones en desarrollo como la República Dominicana, el emprendimiento representa una vía estratégica para diversificar la economía, estimular el mercado interno y crear nuevas oportunidades laborales. No obstante, la persistencia de altos niveles de fracaso empresarial revela deficiencias estructurales en el sistema de apoyo al emprendedor, así como limitaciones en la formación especializada y en la gestión de riesgos desde las etapas iniciales hasta el desarrollo sostenido del negocio (Estrin et al., 2013).

Una de las principales debilidades en este contexto es la falta de estudios sistemáticos y longitudinales que permitan identificar las causas profundas del fracaso emprendedor, más allá de los síntomas visibles. Aunque existen investigaciones internacionales que han abordado los factores que inciden en el éxito o fracaso de los negocios, su aplicación al entorno dominicano sigue siendo limitada, debido a las particularidades culturales, económicas e institucionales del país (Autio et al., 2014). Esta carencia de conocimiento contextualizado deja a los emprendedores en una situación de vulnerabilidad, sin acceso a herramientas adecuadas para anticipar y enfrentar los riesgos inherentes al proceso emprendedor.

Como resultado, los programas de apoyo, incubación y financiamiento disponibles no logran responder eficazmente a las necesidades específicas de los emprendedores dominicanos, lo que genera una asignación ineficiente de los recursos disponibles. El problema central radica en la ausencia de una comprensión profunda y estructurada de los factores internos (como la gestión empresarial) y externos (como el entorno económico y político) que influyen en el fracaso de los emprendimientos en el país (Estrin et al., 2013).

En este marco, la presente investigación busca llenar ese vacío teórico y empírico mediante un análisis integral de las causas del fracaso emprendedor. Se propone examinar tanto los aspectos internos de la gestión empresarial como la planificación estratégica, las finanzas y el marketing como los factores externos relacionados con el contexto nacional, incluyendo las condiciones económicas, sociales, políticas y tecnológicas.

Además, se plantea una comparación con modelos internacionales exitosos de ecosistemas emprendedores resilientes, con el fin de identificar buenas prácticas que puedan ser adaptadas al contexto dominicano (Autio et al., 2014). A partir de este análisis, se desarrollará un modelo que permita mitigar los factores de fracaso, incorporando elementos como la mejora en la formación empresarial, el acceso a financiamiento adecuado y el fortalecimiento de redes de mentoría y apoyo.

Este enfoque permitirá generar conocimiento validado empíricamente y ofrecer recomendaciones estratégicas para mejorar el ecosistema emprendedor en la República Dominicana. Se espera que los resultados contribuyan al diseño de políticas públicas más efectivas, a la transformación de la educación empresarial y al fortalecimiento de la colaboración entre los actores clave del ecosistema. En última instancia, el objetivo es promover un entorno más resiliente y sostenible para los emprendedores, reduciendo los riesgos de fracaso y aumentando la viabilidad de los nuevos negocios en el país.

1.3. Formulación del problema (Pregunta de investigación).

1.3.1. Pregunta Principal:

¿Cómo contribuir a identificar y mitigar la causa raíz del fracaso en emprendimientos en República Dominicana, que permita mejorar la tasa de éxito y sostenibilidad de los proyectos empresariales en el contexto local?

1.4 Justificación.

La presente investigación, titulada "Análisis de Causa Raíz de los Fracayos en Emprendimiento", busca aportar un conocimiento profundo sobre los factores subyacentes que determinan el fracaso de los emprendimientos en República Dominicana. Este estudio es importante porque aborda un aspecto crítico del desarrollo económico: la sostenibilidad de los nuevos proyectos empresariales, que son fundamentales para la generación de empleo y el fortalecimiento del tejido económico. Comprender la causa raíz de los fracasos en emprendimiento permitirá no sólo evitar errores comunes, sino también mejorar las estrategias de apoyo y fortalecimiento para emprendedores y sus proyectos.

Desde el punto de vista teórico, esta investigación enriquecerá el conocimiento existente en el campo de la gestión empresarial y el emprendimiento, particularmente en un contexto específico como el dominicano. Al ofrecer un análisis detallado de las causas que llevan al fracaso de los emprendimientos, este estudio contribuirá con información valiosa tanto para la literatura académica nacional como para la comunidad científica global. Este análisis también permitirá un enfoque comparativo, que facilitará la adaptación de teorías y estrategias aplicadas en otros contextos al entorno local, ampliando así las perspectivas teóricas de éxito y fracaso empresarial.

En el aspecto práctico, la investigación tiene un enfoque orientado a la acción, con la intención de proporcionar estrategias concretas y recomendaciones aplicables para los emprendedores y las instituciones de apoyo en República Dominicana. Los hallazgos de esta investigación podrían traducirse en mejoras en la capacitación y preparación de emprendedores, desarrollo de mejores herramientas de gestión de riesgos y adecuación de políticas de financiamiento que respondan a las necesidades reales del contexto local. La aplicación de estos conocimientos podría ayudar a reducir las tasas de fracaso en emprendimientos a corto plazo, permitiendo la creación de un ecosistema empresarial más sólido y resiliente.

Desde el aspecto social, la investigación beneficia a una variedad de sectores de la población. Directamente, los emprendedores podrán contar con conocimientos más claros sobre los factores críticos que deben gestionar para asegurar la sostenibilidad de sus proyectos. Indirectamente, los resultados favorecen a la sociedad en general, pues el éxito de los emprendimientos contribuye al desarrollo económico y a la generación de empleo, mejorando las condiciones de vida y el bienestar de las comunidades. Al fortalecer el emprendimiento, se impulsa un ciclo de crecimiento que impacta positivamente en diversos sectores de la economía y reduce las barreras para nuevos empresarios.

Además de identificar la causa raíz del fracaso en emprendimientos y evaluar el ecosistema emprendedor, esta investigación busca establecer lineamientos estratégicos para la implementación de un modelo de análisis que permita mitigar estos factores de riesgo. En este sentido, se desarrollarán estrategias enfocadas en la mejora del acceso a financiamiento, la capacitación empresarial y el fortalecimiento de redes de apoyo, garantizando que los hallazgos del estudio puedan traducirse en soluciones prácticas y aplicables en el contexto dominicano.

1.5. Objeto de estudio.

El objeto de estudio de esta investigación se centra en el fracaso de los emprendimientos en República Dominicana, específicamente en las primeras etapas de su desarrollo. Este fenómeno, presente en el área de la gestión empresarial y el emprendimiento, representa un desafío significativo para el crecimiento económico y social del país, ya que los emprendimientos desempeñan un rol crucial en la generación de empleo, la innovación y el dinamismo económico. A pesar de su importancia, un alto porcentaje de estos negocios no logra superar sus primeros años de operación, lo que evidencia la existencia de barreras estructurales y contextuales que limitan su sostenibilidad.

1.6. Campo de acción.

El campo de acción de esta investigación se centra en el ecosistema emprendedor de la República Dominicana, con especial énfasis en los factores estructurales, contextuales y operativos que inciden en el fracaso de los proyectos empresariales emergentes. La investigación abordará tanto los elementos internos de gestión como la planificación estratégica, la administración financiera y el desarrollo comercial (como los factores externos vinculados al entorno económico, institucional, social y tecnológico del país).

Asimismo, se explorarán las dinámicas de apoyo institucional, los programas de incubación, las políticas públicas de fomento al emprendimiento y las redes de mentoría disponibles, con el objetivo de identificar las causas raíz del fracaso emprendedor y proponer estrategias efectivas para su mitigación. El estudio se orienta hacia la generación de conocimiento aplicado que contribuya a mejorar la tasa de éxito y sostenibilidad de los emprendimientos en el contexto local, fortaleciendo así la capacidad del ecosistema emprendedor dominicano para impulsar el desarrollo económico y social.

El campo de acción de esta investigación se circunscribe al análisis y a la elaboración de estrategias que mitiguen la causa raíz del fracaso en la gestión de los emprendimientos en la República Dominicana. Para ello se examinan, de forma interrelacionada, las tres áreas donde se concentran los principales obstáculos detectados. En primer lugar, la gestión empresarial, que incluye la ausencia de planificación estratégica, las carencias de preparación gerencial y la

limitada resiliencia de los emprendedores, elementos que comprometen la sostenibilidad de los negocios en sus primeras etapas. En segundo lugar, el acceso al financiamiento, ámbito donde se consideran las restricciones crediticias, la escasez de opciones flexibles y la adecuación de los programas de capital semilla, con el objetivo de proponer ajustes que faciliten recursos económicos acordes con las necesidades de los proyectos emergentes. Finalmente, se aborda el ecosistema de apoyo institucional, evaluando la eficacia de las redes de mentoría, los centros de asesoría y los programas de capacitación existentes, a fin de definir lineamientos que refuercen su capacidad de respuesta ante los desafíos que enfrenta el emprendedor dominicano.

De este modo, la investigación trasciende la mera identificación de factores de riesgo y se orienta a profundizar en su causa raíz para proponer soluciones integrales capaces de reducir la tasa de fracaso y mejorar la sostenibilidad de los emprendimientos en el contexto nacional. Los emprendimientos emergentes en República Dominicana, específicamente en la identificación y mitigación de los factores internos y externos que inciden en su fracaso. Este enfoque permite delimitar las áreas específicas donde se manifestaron los principales problemas analizados, priorizando aquellas relacionadas con la gestión empresarial, el acceso a financiamiento y el ecosistema de apoyo institucional

En términos de gestión empresarial, el campo de acción aborda directamente la falta de planificación estratégica, la limitada preparación gerencial de los emprendedores y la ausencia de prácticas de resiliencia ante los cambios del entorno. Estas carencias son puntos críticos que afectan la capacidad de los emprendedores para administrar eficientemente sus recursos y garantizar la viabilidad de sus negocios en el largo plazo

Desde la perspectiva del acceso a financiamiento, el campo de acción se dirige a estudiar las restricciones en las condiciones de crédito y la insuficiencia de alternativas flexibles adaptadas a las necesidades de los emprendimientos en sus primeras etapas. Este aspecto también incluye la evaluación de políticas públicas y programas de capital semilla que podrían ser ajustados para promover un mayor acceso a recursos económicos.

Finalmente, el ecosistema de apoyo institucional constituye otro componente del campo de acción, centrado en la creación y fortalecimiento de redes de mentoría, centros de asesoría y programas de capacitación que respondan eficazmente a las demandas de los emprendedores.

Además de analizar estos factores, esta investigación busca proponer lineamientos estratégicos para la implementación de un modelo de análisis que permita mitigar estos obstáculos. En este sentido, se desarrollarán estrategias dirigidas a fortalecer el acceso a financiamiento, la educación empresarial y la consolidación de redes de apoyo, asegurando que los hallazgos del estudio puedan traducirse en soluciones prácticas y aplicables en el ecosistema emprendedor dominicano

1.7. Objetivos.

1.7.1. Objetivo General.

Proponer un modelo de análisis para identificar y mitigar la causa raíz del fracaso en emprendimientos en República Dominicana, que permita mejorar la tasa de éxito y sostenibilidad de los proyectos empresariales en el contexto local.

1.7.2. Objetivos específicos.

- Identificar la causa raíz del fracaso en emprendimientos en República Dominicana, analizando los factores internos y externos que afectan su sostenibilidad en el período 2019-2022.
- Evaluar el ecosistema emprendedor dominicano, examinando el acceso a financiamiento, el apoyo institucional, la preparación gerencial de los emprendedores y las condiciones del mercado.
- Comparar los factores de fracaso en emprendimientos dominicanos con experiencias internacionales, identificando estrategias efectivas que puedan ser adaptadas al contexto local.

- Diseñar un modelo de análisis para mitigar los factores de fracaso en emprendimientos, integrando los hallazgos de la investigación y las mejores prácticas identificadas.
- Proponer lineamientos estratégicos para la implementación del modelo de análisis en el ecosistema emprendedor, estableciendo mecanismos de aplicación en políticas de financiamiento, educación empresarial y redes de apoyo.

1.8. Hipótesis.

1.8.1. Hipótesis principal:

El fracaso de los emprendimientos en República Dominicana se debe principalmente a una combinación de factores internos de gestión insuficiente y obstáculos externos como el limitado acceso a financiamiento y un ecosistema de apoyo institucional poco efectivo; abordar estos factores mediante un modelo integral de análisis podría mejorar significativamente la sostenibilidad y éxito de los proyectos empresariales.

1.8.2. Hipótesis Secundarias:

- Los factores internos, tales como la falta de planificación estratégica, administración financiera y habilidades gerenciales, contribuyen significativamente al fracaso de los emprendimientos en sus primeras etapas en República Dominicana.
- Las limitaciones en el acceso a financiamiento y las condiciones adversas del mercado representan barreras externas cruciales que impactan negativamente en la viabilidad de los emprendimientos locales.
- Las estrategias de mitigación de riesgos y prácticas efectivas aplicadas en otros contextos internacionales pueden ser adaptadas con éxito al ecosistema emprendedor dominicano, reduciendo así el riesgo de fracaso.
- El nivel de desarrollo de habilidades empresariales y gerenciales en los emprendedores locales influye directamente en la sostenibilidad y éxito de los proyectos.

- El fortalecimiento de las instituciones de apoyo y una mejora en las políticas y recursos destinados al desarrollo empresarial aumentarán las probabilidades de éxito en los emprendimientos del país.

1.9. Alcance temático.

Esta investigación se enfoca en examinar de manera profunda las causas fundamentales que provocan el fracaso de los emprendimientos en la República Dominicana. El análisis abarca tanto los factores internos que afectan directamente la gestión de los negocios como la formulación de estrategias, el manejo financiero, las decisiones operativas y la capacidad de adaptación como los elementos externos que configuran el entorno emprendedor, tales como el acceso a recursos financieros, la normativa vigente, el soporte institucional, la cultura empresarial y las redes de colaboración.

Además, el estudio contempla una exploración comparativa de experiencias internacionales exitosas en el desarrollo del marco de emprendedores, con el propósito de identificar prácticas efectivas que puedan ser contextualizadas y aplicadas en el país. A partir de esta revisión, se pretende construir un modelo que permita anticipar y reducir los riesgos asociados al emprendimiento, fortaleciendo así la sostenibilidad y el éxito de los proyectos empresariales en el contexto dominicano.

1.9.1. Alcance Teórico

Desde un enfoque teórico, la investigación se fundamenta en conceptos clave de la gestión empresarial, como la planificación estratégica, las capacidades gerenciales y la resiliencia organizacional, así como en teorías del emprendimiento y el desarrollo de ecosistemas emprendedores. Se incluyen también principios de financiamiento adaptado y modelos de análisis de causa raíz, que proporcionan un marco conceptual sólido para identificar los factores internos y externos que limitan la sostenibilidad de los emprendimientos. Estos conocimientos teóricos no solo contextualizan el problema en el ámbito académico, sino que también ofrecen un marco de referencia para el diseño de propuestas aplicables a otros entornos similares.

1.9.2. Alcance Metodológico

En el ámbito metodológico, la investigación adopta un enfoque mixto que combina métodos cuantitativos y cualitativos, facilitando un análisis integral del problema. Se emplean técnicas como encuestas estructuradas para identificar patrones en la gestión empresarial y el acceso a recursos, entrevistas semiestructuradas para explorar percepciones subjetivas de los emprendedores, y análisis documental para evaluar políticas públicas y programas de apoyo existentes. Este enfoque permite triangulación de datos, asegurando una interpretación robusta y validada del fenómeno estudiado.

1.9.3. Alcance Práctico

Desde un enfoque práctico, el estudio se centra en el diseño y propuesta de un modelo de intervención integral que incluye programas de capacitación en gestión empresarial, sistemas de financiamiento flexible y redes de mentoría y apoyo institucional. Este alcance práctico responde directamente a las necesidades identificadas en el diagnóstico, proporcionando herramientas y estrategias concretas para mejorar la sostenibilidad de los emprendimientos en República Dominicana. Además, las soluciones planteadas están diseñadas para ser replicables y escalables, lo que amplía su potencial impacto en el ecosistema emprendedor a nivel nacional y regional.

En síntesis, el alcance temático de esta investigación garantiza un abordaje integral del problema del fracaso en los emprendimientos, delimitando un cuerpo de conocimientos teóricos y prácticos que sustenta tanto el análisis del fenómeno como la implementación de propuestas de solución efectivas.

1.10. Delimitación Espacial y Temporal.

Esta investigación se desarrolla en el contexto de la República Dominicana, con especial atención al Distrito Nacional y a otras ciudades donde se concentra una parte significativa de la actividad empresarial del país. Estos espacios urbanos ofrecen una rica variedad de sectores productivos desde el comercio tradicional hasta servicios, manufactura y tecnología emergente lo que permite observar cómo los emprendimientos se enfrentan a distintos entornos y desafíos según su ubicación y tipo de actividad.

En cuanto al marco temporal, el estudio se enfoca en el período comprendido entre 2019 y 2022, años que estuvieron marcados por importantes cambios económicos y sociales,

especialmente debido al impacto de la pandemia de COVID-19. Este intervalo resulta clave para entender cómo los negocios que nacieron o se consolidaban en ese momento lidiaron con obstáculos estructurales ya existentes, al tiempo que enfrentaban nuevas condiciones de incertidumbre y adaptación. La recopilación y análisis de datos se extiende hasta 2023, lo que permite incorporar una visión actualizada de las respuestas y estrategias adoptadas por los emprendedores en el entorno postpandemia.

Desde una perspectiva sustantiva, el estudio se enfoca en descubrir las causas profundas que explican por qué muchos emprendimientos no logran superar sus primeros años. Para ello, se examinan tanto los aspectos internos como la forma en que se gestionan los recursos, las decisiones financieras, y las habilidades del equipo fundador como los factores externos que influyen en la supervivencia, incluyendo el acceso a financiamiento, la evolución del mercado y el papel de las instituciones de apoyo.

El marco conceptual se construye a partir de teorías de gestión empresarial, modelos de análisis de causa raíz y estudios sobre ecosistemas emprendedores, lo que permite interpretar los datos desde una base sólida y multidimensional. En cuanto al enfoque metodológico, se emplea una estrategia mixta: por un lado, se analizan datos cuantitativos para identificar patrones comunes de fracaso; por otro, se recogen testimonios cualitativos a través de entrevistas y grupos focales, que revelan las vivencias concretas de los emprendedores y las particularidades de cada contexto.

Por lo tanto, el propósito práctico de esta investigación es desarrollar un modelo que ayude a comprender y mitigar los factores de riesgo más relevantes. A partir de los hallazgos, se propondrán recomendaciones orientadas a fortalecer la resiliencia del ecosistema emprendedor dominicano, con el objetivo de que más negocios logren consolidarse y superar la etapa crítica de los primeros años. Para ello, se estudiarán emprendimientos de diversos sectores económicos, buscando una visión amplia y representativa del fenómeno en el entorno local.

CAPÍTULO 2. Fundamentos Teóricos Referenciales.

En el Capítulo 2, se desarrolla el fundamento teórico que sustenta esta investigación, explorando y analizando las principales teorías y enfoques relacionados con el emprendimiento y la sostenibilidad empresarial en contextos emergentes. Este capítulo profundiza en los conceptos clave, tales como la planificación estratégica, las capacidades gerenciales, el acceso a financiamiento y el rol del apoyo institucional, todos ellos elementos esenciales para comprender los factores que contribuyen al éxito o fracaso de los emprendimientos. Se revisan estudios previos y se identifican los modelos teóricos que han abordado el emprendimiento desde perspectivas económicas, financieras y de gestión, destacando sus implicaciones en el contexto dominicano. Además, el capítulo establece una base conceptual sólida que permite interpretar los hallazgos y resultados de la investigación, sirviendo de guía para el desarrollo de la propuesta de transformación planteada en los capítulos posteriores. Esta revisión teórica no solo facilita la comprensión integral del problema estudiado, sino que también aporta al enriquecimiento de los enfoques actuales aplicados al ecosistema emprendedor.

2.1. Estado del arte (Marco Histórico y Actual).

2.1.2. Enfoques teóricos relevantes: Capital humano y capacidades gerenciales.

Una línea teórica clave para entender el éxito o fracaso de los emprendimientos es el capital humano del emprendedor. Desde la teoría de Becker sobre capital humano hasta estudios contemporáneos, se plantea que la formación educativa, la experiencia y las habilidades gerenciales inciden fuertemente en la supervivencia empresarial. En el contexto emprendedor, una sólida formación académica potencia la creatividad y la innovación, consideradas motores fundamentales del crecimiento y la estabilidad de las empresas (Vincens & Grullón, 2011).

Vincens y Grullón (2011) subrayan que “la educación del emprendedor favorece la capacidad de innovar, lo que a su vez contribuye a la resiliencia y desempeño sostenido del negocio” (p. 4). Por el contrario, deficiencias en habilidades de gestión –como falta de conocimientos financieros, improvisación estratégica o débil planificación– pueden traducirse en decisiones erróneas que precipiten el fracaso.

La literatura gerencial clásica ya apuntaba que la planificación estratégica está estrechamente ligada al éxito gerencial. En un estudio clásico, Salazar y Romero (2006) señalaron que:

La planificación estratégica permite establecer objetivos claros, asignar recursos eficientemente y prever contingencias. En su ausencia, los emprendedores operan en entornos inciertos sin dirección clara, lo cual eleva las probabilidades de fracaso (p. 17).

En conjunto, estos enfoques teóricos sobre capital humano sugieren que los emprendimientos liderados por personas con mayores competencias (educación, experiencia, dotes gerenciales) tienden a resistir mejor los desafíos iniciales y a evitar errores fatales en la gestión cotidiana.

2.1.3. Resiliencia emprendedora.

Otra perspectiva teórica reciente pone el acento en la resiliencia del emprendedor como factor crítico para sobrellevar las adversidades inherentes al camino empresarial. Según Montoro-Fernández y Escolar-Llamazares (2021), la resiliencia emprendedora se define como “la capacidad del individuo para afrontar adecuadamente cualquier adversidad y, al mismo tiempo, generar nuevos proyectos acordes a sus circunstancias personales” (p. 48).

En términos prácticos, un emprendedor resiliente es capaz de aprender del fracaso, adaptarse a entornos cambiantes y perseverar a pesar de los contratiempos (económicos, personales o del mercado). Varios estudios psicológicos y de comportamiento organizacional han destacado que la resiliencia no solo ayuda a prevenir el abandono prematuro del negocio, sino que también puede convertir experiencias de fracaso en oportunidades de mejora e innovación.

Este enfoque teórico conecta con corrientes sobre aprendizaje del fracaso –argumentando que los fracasos pueden fortalecer las habilidades y el criterio del emprendedor para futuros intentos– y con la idea de que el éxito emprendedor rara vez es lineal, sino que suele forjarse a través de iteraciones y capacidad de recuperación ante la adversidad.

2.1.4. Ecosistemas de emprendimiento.

Más allá de las características individuales, los enfoques recientes enfatizan la influencia del ecosistema emprendedor en las tasas de éxito o fracaso de los negocios emergentes. Un ecosistema emprendedor abarca el conjunto de condiciones del entorno que impactan a las nuevas empresas: políticas públicas, acceso a financiamiento, cultura y educación emprendedora, redes de apoyo, mercados y entorno institucional.

Isenberg (2010) y Stam (2015) han propuesto marcos conceptuales donde la calidad del ecosistema local puede acelerar o dificultar el desarrollo de las *start-ups*. Según Isenberg (2010), “la clave no está en copiar a Silicon Valley, sino en adaptar principios de funcionamiento emprendedor a las condiciones particulares del país” (p. 42).

En particular, un ecosistema robusto provee capital, conocimiento, mentores, infraestructura y un marco regulatorio favorable; mientras que entornos débiles se caracterizan por la ausencia de estos apoyos, generando un “valle de la muerte” más pronunciado para los emprendimientos.

En el caso dominicano, la noción de ecosistema es cada vez más pertinente: se reconoce que el éxito emprendedor no ocurre en el vacío, sino que depende de la interacción de los emprendedores con universidades, inversionistas, entidades gubernamentales y mercados. Como plantean algunos estudios de política pública, se hace necesaria una mayor vinculación de los emprendedores con centros de investigación y universidades, apalancando políticas que promuevan la innovación y el valor agregado en productos y servicios (Vincens & Grullón, 2011).

Este enfoque sistémico sugiere que el fracaso de muchos emprendimientos no se debe únicamente a fallas individuales, sino a brechas estructurales en el entorno. La teoría de ecosistemas brinda así un lente integral para analizar por qué en ciertas geografías los emprendimientos prosperan y en otras languidecen: factores como la cultura emprendedora de la sociedad, la burocracia o la disponibilidad de capital de riesgo pasan a ser variables explicativas del destino de las nuevas empresas.

2.1.5. Evidencia empírica: estudios internacionales y nacionales

2.1.5.1 Hallazgos internacionales sobre fracaso emprendedor.

En la literatura global, está bien documentado que una proporción significativa de nuevos negocios no logra perdurar más allá de los primeros años. En economías desarrolladas, aproximadamente la mitad de los nuevos emprendimientos no sobrevive pasados cinco años de operación (Small Business Administration [SBA], 2012), y esta fracción suele ser mayor en economías en desarrollo donde las condiciones del entorno son más precarias.

Estudios académicos han intentado desentrañar las causas principales de estas altas tasas de mortalidad empresarial. Una recopilación frecuente de causas de fracaso –por ejemplo, la realizada por CB Insights (2019)– identifica entre las más comunes la falta de mercado para el producto, la falta de liquidez o financiamiento, problemas del equipo de gestión, competencia intensa y problemas de precio/costos.

Aunque esos hallazgos provienen en su mayoría de contextos anglosajones, resultan ilustrativos de patrones generales: muchas empresas cierran porque su propuesta de valor no logra tracción suficiente o porque agotan sus recursos financieros antes de alcanzar rentabilidad (CB Insights, 2019).

Los estudios empíricos también distinguen entre emprendimientos por oportunidad y por necesidad. A nivel internacional, se ha observado que los emprendimientos motivados por oportunidad –aquellos donde el emprendedor detecta un nicho de mercado atractivo– tienden a tener mayores probabilidades de éxito que los emprendimientos por necesidad –iniciados ante la falta de opciones de empleo– (Global Entrepreneurship Monitor [GEM], 2023). Esto se debe a que los emprendedores por necesidad suelen operar en entornos más informales, con menos planificación y menor diferenciación, lo que incrementa su vulnerabilidad.

Un caso citado por el GEM fue Ecuador, donde en 2014 se detectó una elevada actividad emprendedora por necesidad, junto con una alta mortalidad temprana de negocios. El estudio concluyó que esta tendencia se debía en gran parte a “la falta de innovación tecnológica y poca creatividad en los proyectos emprendidos” (GEM Ecuador, 2014, p. 32).

Esta evidencia empírica refuerza el argumento de que los factores internos del negocio (como la diferenciación e innovación) inciden directamente en su probabilidad de sobrevivir, y que los emprendimientos sin una ventaja competitiva clara tienden a fracasar rápidamente.

Por otro lado, la investigación internacional ha explorado el papel de factores contextuales en las tasas de fracaso. Estudios comparativos encuentran que, en países con sistemas financieros más desarrollados y mayor disponibilidad de capital de riesgo, los emprendimientos de alto crecimiento tienen más posibilidades de sortear la etapa inicial crítica (Kessler & Frank, 2020).

Asimismo, un entorno macroeconómico estable y marcos institucionales que faciliten hacer negocios –por ejemplo, regulaciones laborales flexibles, baja carga burocrática y protección legal adecuada– se asocian con menores tasas de fracaso de empresas nacientes.

Estos hallazgos cuantitativos han llevado a organismos multilaterales y académicos a insistir en reformas pro emprendimiento en países en desarrollo, incluyendo la mejora del acceso al crédito, el fortalecimiento de derechos de propiedad y la agilidad para abrir y cerrar empresas formalmente.

2.1.5.2. Estudios en la República Dominicana.

A nivel nacional, la República Dominicana ha mostrado en las últimas décadas una creciente tasa de actividad emprendedora, pero acompañada de considerables índices de discontinuidad de negocios. Diversos informes señalan que el país exhibe una alta intención emprendedora, especialmente entre los jóvenes; sin embargo, una proporción significativa de estos emprendimientos no supera los primeros dos años de vida (GEM RD, 2022).

Es importante destacar que hasta fechas recientes el fracaso de los emprendimientos dominicanos no ha sido un tema ampliamente investigado en la literatura académica local. Según Acosta Guzmán (2015), “el fracaso empresarial en República Dominicana ha sido poco abordado desde una perspectiva analítica sistemática, a pesar de su evidente impacto socioeconómico” (p. 118). El autor indica que gran parte de la investigación nacional se ha centrado en caracterizar la actividad emprendedora (por ejemplo, perfiles de emprendedores, intención de emprender) más que en analizar las causas estructurales del cierre temprano de negocios.

No obstante, comienzan a emerger trabajos y datos empíricos relevantes. Por ejemplo, las ediciones recientes del GEM República Dominicana han aportado indicadores útiles para inferir obstáculos comunes. Entre las causas más citadas para la discontinuidad de negocios están la falta de rentabilidad, la escasa financiación y los problemas personales de los emprendedores.

Aunque el GEM brinda estas pistas, aún se requieren estudios específicos de caso o encuestas dirigidas exclusivamente a negocios que cerraron, para aislar patrones causales más precisos.

Asimismo, en la academia dominicana han surgido tesis y proyectos de investigación que abordan los factores de éxito y fracaso desde diferentes ángulos. Algunos exploran aspectos psicológicos y culturales, como la tolerancia al riesgo o el miedo al fracaso, mientras que otros analizan sectores particulares (por ejemplo, tecnología o empresas familiares).

Varios estudios señalan que la falta de planificación estratégica y estructura organizativa es un común denominador entre negocios que fracasan, especialmente microempresas lideradas por inventario, precios o mercadeo, que minan rápidamente su viabilidad.

En síntesis, aunque la investigación nacional sobre el fracaso emprendedor aún es incipiente, converge con los hallazgos internacionales al identificar tanto factores internos (capacidades, decisiones, innovación) como externos (acceso a recursos, contexto institucional) como determinantes del destino de los emprendimientos dominicanos.

2.1.6. Factores internos asociados al fracaso emprendedor

2.1.6.1 Habilidades de gestión y conocimientos de negocio.

Los factores internos se refieren a las características propias del emprendedor y de la gestión del negocio que pueden conducir al éxito o al fracaso. Una amplia gama de estudios señala que muchos emprendimientos fracasan por debilidades internas que, en principio, serían evitables con mejor preparación o estrategia.

Entre los factores críticos destaca la insuficiencia en capacidades gerenciales. Emprendedores técnicamente hábiles en su oficio pueden carecer de las destrezas administrativas

necesarias para manejar una empresa: contabilidad, control de flujo de caja, inventarios, marketing, etc. Esta carencia se traduce en desorden financiero, sobreendeudamiento o deficiencia en calidad, factores que, acumulados, pueden llevar al colapso del negocio.

La falta de planificación estratégica también es una constante. Muchos emprendimientos inician sin estudios de mercado ni proyecciones realistas, operando “sobre la marcha”. Salazar y Romero (2006) plantearon:

La planificación es indispensable para trazar objetivos, prever riesgos y asignar recursos; sin ella, el gestor empresarial actúa reactivamente, incrementando su probabilidad de fracaso (p. 10).

En República Dominicana, es común que las microempresas familiares surjan por necesidad, sin modelos de negocio formalizados ni planeación, lo que explica sus altas tasas de mortalidad.

2.1.6.2. Capital humano del emprendedor.

El perfil de capital humano también impacta en la sostenibilidad de los negocios. Un bajo nivel educativo o falta de experiencia empresarial previa puede representar un obstáculo. Por ejemplo, un emprendedor que nunca ha liderado un equipo puede enfrentar dificultades en el manejo del personal, mientras que alguien sin conocimientos financieros puede subestimar costos y sobrestimar ingresos, afectando la viabilidad del negocio.

Según Marvel, Davis y Sproul (2016), “el capital humano ha emergido como una lente teórica clave para comprender la dinámica del emprendimiento, influenciando no solo la creación sino la duración del negocio” (p. 603). Investigaciones coinciden en que emprendedores con educación superior o formación técnica específica muestran mayores tasas de supervivencia, gracias a que aplican mejores prácticas y responden más eficazmente a los retos del mercado.

En la realidad dominicana, esto se refleja en que muchos negocios liderados por personas con baja escolaridad se mantienen pequeños e informales, mientras que aquellos fundados por profesionales tienden a estructurarse mejor y durar más tiempo.

2.1.6.3. Innovación y propuesta de valor.

La innovación también es un factor determinante. Cuando un negocio no aporta una propuesta de valor distinta, sus probabilidades de fracaso aumentan. Negocios “más de lo mismo” tienden a competir en precios, lo cual suele derivar en márgenes bajos e insostenibilidad.

El GEM (2022) reporta que “la falta de innovación y diferenciación continúa siendo una de las principales causas de discontinuidad de negocios en América Latina” (p. 18). En República Dominicana, es frecuente encontrar emprendimientos en sectores saturados (colmados, salones, tiendas informales) que no ofrecen innovaciones significativas, lo cual limita su competitividad.

Incluso en sectores dinámicos como el tecnológico, la falta de originalidad puede condenar al negocio. Fracica (2009) señala que “los emprendimientos deben ser originalmente dinámicos e innovadores para mantenerse en el mercado global, de lo contrario, desaparecerán” (p. 5). Por ende, la capacidad innovadora –ya sea en producto, modelo de negocio o procesos– es un factor de resiliencia interna.

2.1.6.4. Otras causas internas.

Además de las habilidades gerenciales, educación o innovación, también se han identificado factores personales como la motivación, la tolerancia al riesgo y la capacidad de liderazgo. Un emprendedor con expectativas poco realistas o escasa resiliencia emocional puede abandonar fácilmente ante los primeros contratiempos.

Montoro-Fernández y Escolar-Llamazares (2021) explican que:

La resiliencia emprendedora no es solo resistir el fracaso, sino resignificarlo como experiencia de aprendizaje. El emprendedor resiliente es capaz de redirigir su proyecto y persistir con claridad de propósito (p. 50).

En suma, los factores internos del fracaso empresarial incluyen desde deficiencias técnicas (como la falta de planificación o innovación) hasta condiciones personales y

actitudinales (como la baja tolerancia al fracaso), todas susceptibles de mejora mediante intervención educativa o mentoría.

2.1.7. Factores externos: financiamiento y entorno institucional

2.1.7.1. Acceso a financiamiento.

Probablemente el factor externo más citado en la literatura sobre fracaso emprendedor en países en desarrollo es la dificultad para acceder a financiamiento adecuado. Emprender requiere capital, pero muchos dominicanos enfrentan obstáculos para acceder al crédito formal.

En muchos casos, el sistema bancario local considera a las micro y pequeñas empresas como sujetos de alto riesgo, exigiendo garantías que los emprendedores no pueden cumplir. Según el Banco Mundial (2022), “la falta de acceso al crédito es el principal obstáculo para el crecimiento de las MIPYMES en América Latina” (p. 14). Como resultado, muchos recurren a fuentes informales o familiares, lo cual limita su capacidad de escalar o sobrevivir ante cualquier contratiempo financiero.

En cuanto a inversión externa, Fracica (2009) destaca que:

Las economías emergentes presentan grandes limitaciones en el desarrollo de capital de riesgo, lo que dificulta la consolidación de emprendimientos innovadores. A diferencia de EE. UU., donde startups como Microsoft o Skype crecieron gracias a fondos de capital riesgo, en países como la República Dominicana ese instrumento apenas existe (p. 5).

Esta situación genera una gran dependencia del autofinanciamiento o de programas gubernamentales, que, si bien han mejorado en los últimos años, no logran cubrir la demanda del sector emprendedor emergente.

2.1.7.2. Marco institucional y burocracia.

El entorno institucional en que operan los negocios también determina sus probabilidades de éxito. Un marco favorable implica procesos eficientes para registrar empresas, políticas fiscales equilibradas, estabilidad jurídica y programas de fomento productivo. En contraste, la burocracia y lentitud regulatoria actúan como barreras.

El informe *Doing Business* del Banco Mundial (2020) reveló que los emprendedores en países con trámites complejos y costosos tienden a operar informalmente, lo que limita su acceso a financiamiento, mercados públicos o inversiones.

En el caso dominicano, aunque se han dado pasos como la adopción de la figura de Sociedades por Acciones Simplificadas (SAS), persisten trabas. Vincens y Grullón (2011) afirman que “el exceso de trámites, los permisos múltiples y la carga fiscal inicial desincentivan la formalización de muchos pequeños negocios” (p. 7).

La teoría de ecosistemas (Isenberg, 2010) insiste en que “el Estado debe generar condiciones habilitantes para que el emprendimiento no solo surja, sino se consolide y expanda” (p. 44). En la República Dominicana, la carencia de leyes modernas sobre insolvencia o garantías mobiliarias fue durante años una debilidad crítica, dificultando la reestructuración o acceso a crédito con activos no inmobiliarios.

2.1.7.3. Condiciones de mercado y entorno económico.

Las condiciones macroeconómicas también son factores externos que afectan la sostenibilidad empresarial. Entornos con inflación alta, volatilidad cambiaria o recesión restringen el consumo y elevan los costos operativos, afectando directamente a los emprendimientos pequeños.

GEM (2022) subraya que “el entorno económico posterior a la pandemia ha sido especialmente duro para los emprendedores de América Latina, con menor demanda y acceso a insumos” (p. 21). La presión de la competencia, especialmente con grandes cadenas o importaciones, puede reducir aún más el margen de acción de las nuevas empresas locales.

2.1.7.4. Cultura y capital social.

Un factor menos tangible, pero igualmente relevante, es el cultural. La percepción del fracaso, las redes de apoyo y la confianza en las instituciones influyen en la decisión de emprender y persistir.

Montoro-Fernández y Escolar-Llamazares (2021) explican que:

En contextos donde el error se penaliza socialmente o donde no hay redes de apoyo comunitario, el emprendedor se aísla, teme equivocarse y reduce su innovación. En cambio, las culturas que toleran el fracaso favorecen la resiliencia y el Re emprendimiento (p. 51).

En la República Dominicana, aún predomina una visión conservadora del trabajo estable, especialmente en el sector público. Aunque esto ha cambiado en las generaciones más jóvenes, muchos emprendedores siguen enfrentando soledad y escaso acceso a mentores o redes efectivas.

Sin una comunidad emprendedora consolidada, con foros, incubadoras o inversión ángel activa, el fracaso se vuelve más probable. Esto resalta la importancia de fortalecer el capital social emprendedor como parte de la política pública y educativa.

2.1.8. Iniciativas institucionales recientes en el contexto dominicano

2.1.8.1. Políticas de microcrédito y financiamiento blando.

Conscientes de la importancia de las MIPYMES –que representan el 99 % del total de empresas dominicanas y aportan cerca del 40 % del PIB (BCRD & MICM, 2023)–, el gobierno y entidades aliadas han impulsado programas de acceso al financiamiento.

Una de las estrategias más destacadas es Banca Solidaria, lanzada en 2012, que ofrece microcréditos con bajas tasas y requisitos flexibles. Recientemente, se integró al Programa Impulsa MIPYMES del Banco de Reservas. Según el informe del Banco Europeo de Inversiones (Bandex, 2021):

Se prevé que unas 27,000 micro financiaciones serán otorgadas a pequeños negocios en República Dominicana, de las cuales 18,000 se destinarán específicamente a mujeres emprendedoras, como parte de la iniciativa 2X Challenge (p. 3).

Esta política responde directamente al problema del limitado acceso al crédito formal, especialmente para mujeres y sectores informales. Sin embargo, estudios muestran que el crédito por sí solo no garantiza el éxito del emprendimiento; debe ir acompañado de formación.

2.1.8.2. Fortalecimiento de MIPYMES: capacitación y asistencia técnica.

Otra acción institucional relevante ha sido la creación de los Centros MIPYME, en alianza entre el MICM, universidades y el BID. Estos ofrecen asesoría en planificación, contabilidad, mercadeo y otros servicios.

Según el MICM (2022), “las empresas que reciben acompañamiento de los Centros MIPYME presentan una mayor tasa de supervivencia y formalización que aquellas que no acceden al servicio” (p. 12). Además, se han impulsado capacitaciones masivas desde INFOTEP y otras plataformas, fortaleciendo el capital humano emprendedor.

Paralelamente, las universidades han comenzado a incluir asignaturas de emprendimiento, lo que representa un cambio positivo en la formación de futuros profesionales.

2.1.8.3. Programas de mentoría y redes de apoyo.

Reconociendo que la falta de mentoría es un obstáculo, se han promovido redes como la Red Nacional de Emprendimiento, impulsada por el MICM. También se han organizado eventos como *Startup Weekend* o las ferias *Semana Global del Emprendimiento*.

Estas iniciativas fortalecen lo que Stam (2015) define como “ecosistema emprendedor saludable”, al conectar actores clave y brindar a los emprendedores no solo recursos financieros, sino también contactos, orientación y respaldo.

2.1.8.4. Reformas legales y políticas públicas.

En lo normativo, la Ley de Garantías Mobiliarias 45-20 facilita el acceso a financiamiento al permitir que activos no inmobiliarios (como inventario o maquinaria) se usen como colateral.

Además, se ha promovido la modernización del régimen de insolvencia y se han lanzado programas como “Formalízate”, que reducen costos y trámites para que emprendedores ingresen al mercado formal.

De acuerdo con la CEPAL (2023), “las reformas institucionales que integran instrumentos de crédito, simplificación tributaria y capacitación contribuyen significativamente a reducir las tasas de fracaso empresarial” (p. 27).

Estas acciones reflejan un esfuerzo coordinado por parte del Estado, organismos multilaterales y el sector académico para fortalecer el entorno institucional y atender tanto causas internas como externas del fracaso emprendedor. A pesar de estos avances, persisten desafíos relacionados con cobertura, sostenibilidad de programas y seguimiento de impacto.

2.1.9. Vacíos de conocimiento y justificación de la investigación

2.1.9.1. Vacíos de conocimiento en la literatura dominicana.

Pese a los avances recientes, persisten vacíos importantes en el estudio del fracaso de emprendimientos en la República Dominicana. En primer lugar, la producción académica local sigue siendo limitada y carece de estudios empíricos sistemáticos que permitan identificar causas específicas del fracaso en distintos sectores o regiones.

Acosta Guzmán (2015) ya advertía que “el tema no ha sido muy investigado en el contexto dominicano” (p. 9), lo cual impide tener una base de evidencia sólida sobre patrones de mortalidad empresarial en el país. Aunque existen encuestas generales como las del GEM, estas brindan aproximaciones generales, sin diferenciar entre industrias, perfiles de emprendedores o tipos de financiamiento utilizados.

2.1.9.2. Necesidad de análisis integradores.

Otro vacío detectado es la falta de estudios que integren factores internos y externos de manera comprensiva. Muchos trabajos previos se han concentrado en uno de los dos niveles: o en el perfil del emprendedor, o en las barreras del entorno institucional. Sin embargo, como señalan Davidsson (2015) y Shepherd y Haynie (2011), el emprendimiento debe analizarse como un sistema complejo donde interactúan dimensiones personales, organizacionales y contextuales.

En este sentido, la tesis propuesta aporta novedad al buscar articular variables internas (como capital humano, planificación, resiliencia) con factores estructurales (acceso a crédito, marco legal, redes de apoyo) para comprender la trayectoria de los negocios que fracasan. Esto puede arrojar información valiosa sobre qué combinaciones de factores elevan o reducen el riesgo de cierre temprano.

2.1.9.3. Evaluación de políticas e impacto institucional.

Un área que también requiere atención es la evaluación de impacto de los programas e iniciativas institucionales implementados en los últimos años. Aunque existen esfuerzos importantes desde el MICM, INFOTEP o el Banco de Reservas, no se dispone de estudios públicos que midan si las empresas beneficiarias tienen mejores tasas de supervivencia o crecimiento.

Como plantea Andersen y Fagerhaug (2006), sin análisis de causa raíz que relacione resultados con intervenciones, “las decisiones institucionales se basan en intuiciones, no en evidencias” (p. 25). Evaluar, por ejemplo, el efecto de la mentoría, el microcrédito o la capacitación sobre los indicadores de desempeño empresarial sería un aporte clave para mejorar el diseño de políticas públicas.

2.1.9.4. Falta de perspectiva desde los emprendedores.

Además, la narrativa sobre fracaso suele estar construida desde instituciones o analistas, no desde quienes experimentan el proceso. Recuperar la voz del emprendedor y entender cómo interpreta él su propio fracaso (como error, como aprendizaje, como injusticia, etc.) enriquecería el análisis.

Montoro-Fernández y Escolar-Llamazares (2021) afirman que “la resignificación del fracaso es una de las claves del Re emprendimiento” (p. 49), y que dicha resignificación depende tanto de factores personales como de apoyos externos. Incluir este enfoque cualitativo permitiría captar dimensiones culturales, familiares o emocionales que no aparecen en las estadísticas duras.

2.1.9.5. Tendencias emergentes y contexto postpandemia.

Finalmente, es necesario actualizar el estado del arte considerando los cambios estructurales recientes. La pandemia modificó las dinámicas del emprendimiento en todo el mundo. Nuevas áreas como el comercio electrónico, la digitalización de servicios, la economía colaborativa o la inteligencia artificial están transformando lo que significa emprender.

GEM (2022) destaca que “los ecosistemas emprendedores más resilientes son aquellos que han incorporado rápidamente capacidades digitales, alianzas flexibles y mecanismos de financiamiento alternativo” (p. 36). En República Dominicana, es clave analizar si los emprendimientos que han sobrevivido lo han hecho por innovación, digitalización o por redes de apoyo reforzadas.

En conjunto, los vacíos identificados justifican ampliamente la investigación propuesta. La tesis busca llenar lagunas empíricas, conectar niveles analíticos, evaluar políticas y rescatar la experiencia del emprendedor dominicano ante el fracaso. Con ello, no solo se actualiza y amplía el conocimiento, sino que se contribuye con hallazgos aplicables para la formulación de intervenciones efectivas.

2.2. Marco Teórico.

El fenómeno del fracaso de los emprendimientos es complejo y multidimensional, por lo que requiere un abordaje teórico integral. Estudios previos sugieren que no existe una única causa del fracaso, sino una combinación de factores internos y externos que interactúan entre sí.

Cardon, Stevens y Potter (2011) proponen que:

el fracaso emprendedor surge de una interacción compleja entre factores internos del emprendedor (como habilidades gerenciales, competencias empresariales, capacidad de innovación) y factores externos (como condiciones de mercado y acceso a financiamiento), subrayando que deben analizarse de forma conjunta e integral (no de manera aislada) para entender el fenómeno (p. 215).

En coherencia con esta visión, el presente marco teórico se estructura en tres enfoques clave –capital humano, resiliencia emprendedora y ecosistemas de emprendimiento– que permiten analizar los factores internos (capacidades del emprendedor) y externos (contexto ambiental) asociados al fracaso de los emprendimientos. A continuación, se presentan los fundamentos teóricos de cada enfoque, sus principales exponentes, aplicaciones en estudios previos (internacionales y locales) y su relevancia para explicar el fracaso emprendedor en República Dominicana, integrándolos finalmente en un modelo analítico común.

2.2.1. Enfoque de Capital Humano

El capital humano se refiere al conjunto de conocimientos, habilidades, competencias y experiencia que posee un individuo, adquiridos mediante educación formal, formación profesional y aprendizaje experiencial, los cuales incrementan su productividad y eficacia.

Becker (1964), en su obra clásica *Human Capital*, conceptualizó el capital humano de forma análoga al capital físico, argumentando que “invertir en educación, entrenamiento y salud aumenta la productividad del individuo de manera similar a como la inversión en maquinaria aumenta la producción de una empresa” (p. 125).

Otros economistas como Schultz (1961) y Mincer (1958) distinguieron entre capital humano general (habilidades aplicables en muchos contextos) y específico (vinculado a tareas o industrias particulares).

Marvel, Davis y Sproul (2016) revisaron más de 100 estudios y concluyeron que “el capital humano se ha convertido en un lente teórico fundamental para estudiar el emprendimiento” (p. 95).

Unger et al. (2011) afirman que “los emprendedores con mayores niveles de educación y experiencia empresarial tienen más probabilidad de supervivencia y crecimiento sostenido” (p. xx).

En República Dominicana, Díaz y Martínez (2021) indicaron que los emprendedores presentan limitaciones en formación gerencial, mientras que Jiménez y Rosario (2023) subrayaron que la falta de programas de capacitación integral agrava la precariedad de nuevos negocios. Cruz y Robles (2022), desde México, encontraron hallazgos similares sobre falta de habilidades en gestión como causa frecuente de fracaso. Estas investigaciones confirman que el capital humano insuficiente incrementa la vulnerabilidad al fracaso.

2.2.2. Enfoque de Resiliencia Emprendedora

La resiliencia emprendedora es la capacidad del emprendedor para afrontar la adversidad y continuar su proyecto a pesar de fracasos iniciales.

Shepherd y Haynie (2011) definen la resiliencia como “un proceso dinámico en el cual el emprendedor se sobrepone al fracaso mediante mecanismos de afrontamiento y aprendizaje” (p.23).

Bullough y Renko (2013) la caracterizan como “la capacidad de perseverar y sobreponerse rápidamente a la adversidad mientras se impulsa la creación de un negocio” (p. 37).

Shepherd, Patzelt y Wolfe (2021) destacan que “en entornos inciertos, las habilidades de resiliencia son esenciales para la continuidad de los emprendimientos” (p. 137).

Cope (2011) señala que “los emprendedores resilientes no ven el fracaso como un final, sino como parte del proceso de aprendizaje que fortalece sus capacidades para futuros intentos” (p. 124).

En el caso dominicano, esta capacidad es especialmente crítica dada la inestabilidad económica y el bajo acceso a financiamiento. Estudios de Díaz y Martínez (2021) y Jiménez y Rosario (2023) identifican esta dimensión adaptativa como crucial para enfrentar un entorno empresarial adverso.

2.2.3. Enfoque de Ecosistemas de Emprendimiento

El enfoque de ecosistemas de emprendimiento desplaza la atención del individuo hacia el entorno, resaltando que el éxito o fracaso de una nueva empresa depende en gran medida de las condiciones contextuales.

Isenberg (2011) plantea que:

Kessler y Frank (2020) sostienen que “una de las causas más frecuentes de fracaso en emprendimientos europeos es la dificultad para acceder a financiamiento en etapas iniciales, lo cual obliga a operar subcapitalizados y asumir riesgos financieros elevados (p. 87).

Cruz y Robles (2022) encontraron que “la falta de un ecosistema de apoyo estructurado –especialmente en capital de riesgo y mentoría– contribuye al cierre temprano de negocios innovadores en México” (p. 108).

En República Dominicana, Báez y Castillo (2022) identificaron como principales debilidades del ecosistema la limitada disponibilidad de crédito y la escasa articulación institucional. Díaz y Martínez (2021) señalaron la ausencia de infraestructura de apoyo robusta (por ejemplo, incubadoras y centros MIPYME), mientras que Jiménez y Rosario (2023)

resaltaron la falta de programas integrales que combinen formación, tecnología y financiamiento como una de las causas de la precariedad de muchos negocios emergentes.

2.2.4. Integración de Enfoques Teóricos

La integración de enfoques teóricos permite una comprensión más completa del fenómeno del fracaso emprendedor. Tal como plantean diversos autores, las causas del fracaso son multicausales y se ubican tanto en el nivel micro (características del emprendedor) como en el nivel macro (condiciones del entorno).

Marvel, Davis y Sproul (2016), Shepherd y Haynie (2011) e Isenberg (2011) coinciden en que el desempeño emprendedor depende de la articulación entre las capacidades individuales, la resiliencia personal y el ecosistema en el que opera el negocio.

Por ejemplo, un emprendedor con alto capital humano y resiliencia puede enfrentar mejor las dificultades, pero si el ecosistema es débil (sin financiamiento o soporte institucional), el negocio puede igualmente fracasar. A la inversa, un entorno favorable puede no compensar las deficiencias internas del emprendedor.

Esta tesis adopta dicha integración como modelo analítico. Las variables empíricas definidas en la investigación –educación, resiliencia psicológica, acceso a crédito, soporte institucional, entre otras– derivan directamente de estos enfoques. Así, se responde a lo señalado por Báez y Castillo (2022), Díaz y Martínez (2021), y Jiménez y Rosario (2023), quienes sugieren que el análisis conjunto de factores internos y externos es clave para entender por qué los emprendimientos fracasan en República Dominicana.

La integración teórica planteada permite formular hipótesis sólidas, construir un marco analítico coherente y contribuir a cerrar vacíos en la literatura nacional.

2.3. Marco Conceptual.

2.3.1. Capital Humano

El capital humano se refiere al conjunto de conocimientos, habilidades, competencias y experiencia que posee un individuo, adquiridos mediante educación formal, formación profesional y aprendizaje experiencial, los cuales incrementan su productividad y eficacia. La base teórica de este concepto proviene de la economía. Becker (1964), en su obra clásica *Human Capital*, conceptualizó el capital humano de forma análoga al capital físico, argumentando que invertir en educación, entrenamiento y salud aumenta la productividad del individuo de manera similar a como la inversión en maquinaria incrementa la producción de una empresa.

“La educación y la formación son inversiones que mejoran las habilidades productivas de las personas, incrementando su capacidad de adaptación y desempeño” (Becker, 1964, p. 98).

Economistas como Schultz (1961) y Mincer (1958) también contribuyeron a la difusión de este concepto, diferenciando entre capital humano general –aplicable a múltiples contextos– y específico –relevante para industrias particulares.

En el ámbito del emprendimiento, la teoría de capital humano ha sido ampliamente utilizada para explicar por qué algunos emprendedores tienen más éxito que otros. Según Marvel, Davis y Sproul (2016), “el capital humano se ha convertido en un lente teórico fundamental para estudiar el emprendimiento” (p. XX). Estos autores revisaron más de 100 estudios y constataron que existe una relación positiva entre el capital humano del emprendedor y el desempeño de su negocio.

“Los niveles más altos de educación y experiencia empresarial se asocian sistemáticamente con una mayor supervivencia y crecimiento de las nuevas empresas” (Unger et al., 2011, p. 101).

Esto se debe a que los emprendedores con mayor formación poseen una mejor capacidad para identificar oportunidades, tomar decisiones acertadas y aprender de los errores, lo cual reduce las probabilidades de fracaso (Marvel et al., 2016).

Además, se ha observado que habilidades blandas como el liderazgo, la comunicación y la gestión de riesgos –que forman parte del capital humano– también influyen en la capacidad del negocio para resistir dificultades.

En el contexto latinoamericano, Cruz y Robles (2022) documentan que en México muchos emprendedores fracasan debido a carencias en su preparación administrativa, lo que los lleva a cometer errores básicos de gestión:

“El desconocimiento en temas como finanzas, marketing o planificación estratégica es común entre los emprendedores que no logran sostener sus negocios más allá del primer año” (Cruz & Robles, 2022, p. 218).

En República Dominicana, Díaz y Martínez (2021) destacan que las limitaciones en formación gerencial y la escasa disponibilidad de asesoría especializada son factores críticos que afectan la sostenibilidad de los emprendimientos en etapas tempranas.

“La falta de programas estructurados de capacitación y asesoría para emprendedores contribuye a una alta tasa de mortalidad empresarial” (Díaz & Martínez, 2021, p. 85).

Asimismo, Jiménez y Rosario (2023) subrayan que:

“La ausencia de programas que integren capacitación gerencial, acceso a tecnología y financiamiento adaptado, agrava la precariedad de los nuevos emprendimientos en sus etapas iniciales” (p. 133).

Estos hallazgos refuerzan la hipótesis de que un bajo nivel de habilidades administrativas y técnicas incrementa la vulnerabilidad del negocio y su propensión al fracaso. Por el contrario, emprendedores con mayor formación tienden a planificar mejor, adaptarse a los cambios del mercado y evitar errores costosos, lo que incrementa sus probabilidades de éxito (Marvel et al., 2016; Díaz & Martínez, 2021).

2.3.2. Enfoque de Resiliencia Emprendedora

La resiliencia emprendedora alude a la capacidad del emprendedor para enfrentar la adversidad, sobreponerse a contratiempos y continuar avanzando a pesar de las dificultades o fracasos iniciales. Este concepto tiene sus raíces en la psicología, donde se define como la habilidad de un individuo para recuperarse rápidamente frente a eventos estresantes o traumáticos (Luthans, 2002).

Aplicada al ámbito empresarial, la resiliencia implica que el emprendedor puede absorber los impactos de un fracaso (por ejemplo, el cierre de un negocio) sin desistir de sus metas, aprendiendo de la experiencia y reemprendiendo con renovada estrategia. Shepherd y Haynie (2011) ofrecieron uno de los marcos teóricos pioneros desde esta perspectiva. Según estos autores:

“Ciertos rasgos y habilidades individuales –como la tolerancia al estrés, la adaptabilidad y la persistencia– juegan un rol crítico en la capacidad de los emprendedores para superar obstáculos iniciales y seguir intentando a pesar del fracaso” (Shepherd & Haynie, 2011, p. 198).

Bullough y Renko (2013) definen la resiliencia del emprendedor como “la capacidad de perseverar y sobreponerse rápidamente a la adversidad mientras se impulsa la creación de un negocio” (p. XX). En términos prácticos, un emprendedor resiliente es aquel que, tras enfrentar un revés como ventas por debajo de lo esperado o la pérdida de un cliente clave, logra reencuadrar la situación, extraer lecciones valiosas y mantener su esfuerzo emprendedor, ya sea retomando el proyecto con cambios o iniciando una nueva iniciativa.

Shepherd, Patzelt y Wolfe (2021) demostraron que, en mercados inciertos como el de Estados Unidos, “las habilidades de resiliencia –junto con el manejo eficiente de recursos– son esenciales para la continuidad de los emprendimientos frente a entornos volátiles” (p. 75).

Por otro lado, varios estudios sobre capital psicológico emprendedor han identificado componentes como la autoeficacia, el optimismo y el locus de control interno como impulsores clave de la resiliencia. Por ejemplo:

“La resiliencia emprendedora se ve fortalecida cuando los individuos poseen una fuerte creencia en sus propias capacidades, una visión positiva del futuro y la percepción de que controlan su destino empresarial” (Fernández-Pérez, 2018, p. 204).

Cope (2011) argumenta que los emprendedores resilientes suelen ver el fracaso no como un final, sino como una fase dentro de un proceso continuo de aprendizaje:

“El fracaso, más que una derrota definitiva, representa una oportunidad de crecimiento personal y profesional que informa y enriquece los intentos emprendedores posteriores” (Cope, 2011, p. 207).

Un artículo publicado en *Frontiers in Psychology* concluye que la capacidad de un emprendedor de "volver del fracaso" refleja su resiliencia para permanecer en el ecosistema emprendedor, incluso después de enfrentar contratiempos (Martínez & Llorens, 2020).

Esta resiliencia se construye a través de procesos de significado y recuperación emocional. El emprendedor reflexiona sobre las causas de la falla, gestiona las emociones negativas como la frustración o el duelo empresarial, y eventualmente recupera la motivación para volver a intentar. La experiencia previa, las redes de apoyo y la autoestima son elementos clave en este proceso de reconstrucción (González-López et al., 2019).

En entornos donde los emprendedores enfrentan obstáculos estructurales, como en República Dominicana –con limitada disponibilidad de financiamiento, burocracia y mercados pequeños– la resiliencia se vuelve aún más crucial para sobrevivir. En este contexto, los emprendedores resilientes buscan alternativas creativas, como pivotar su modelo de negocio, antes que cerrar inmediatamente.

Por el contrario, la falta de resiliencia puede traducirse en el abandono prematuro del emprendimiento, incluso si existía potencial de éxito. Por esta razón, la presente investigación incorpora la resiliencia emprendedora como uno de sus pilares teóricos fundamentales, al asumir que la capacidad de afrontamiento del emprendedor incide en si un revés temporal se transforma en un fracaso permanente o en una lección que fortalece futuros intentos.

2.3.2. Ecosistemas de Emprendimiento

El enfoque de ecosistemas de emprendimiento traslada la atención del individuo al entorno en el que se desarrolla la actividad emprendedora, reconociendo que el éxito o fracaso de una nueva empresa depende, en gran medida, de las condiciones contextuales que la rodean (Acs, Autio, & Szerb, 2014).

Isenberg (2010) fue uno de los primeros en proponer una visión integral de estos sistemas. Según el autor:

“Un ecosistema emprendedor exitoso es aquel donde políticas públicas, mercados, capital, cultura, infraestructura de apoyo y talento humano interactúan de manera sistémica para fomentar la actividad empresarial” (Isenberg, 2010, p. 87).

En su modelo, Isenberg (2011) plantea seis dominios clave que deben estar equilibrados para sostener el dinamismo emprendedor: políticas gubernamentales, financiamiento, cultura, soporte institucional, capital humano y acceso a mercados.

“Cuando uno de estos pilares falla –por ejemplo, la falta de crédito o una cultura que penaliza el fracaso–, todo el sistema se desestabiliza y el emprendimiento pierde viabilidad” (Isenberg, 2011, p. 207).

Stam (2015) profundiza en este modelo al añadir que la “calidad de las interacciones entre los actores del ecosistema” es tan importante como los recursos disponibles. Esto significa que no solo importa la existencia de incubadoras, inversores o regulaciones favorables, sino la forma en que estos elementos se coordinan y responden a las necesidades de los emprendedores.

La evidencia empírica refuerza esta perspectiva. Kessler y Frank (2020) afirman que:

“Uno de los factores más críticos de fracaso en Europa es la dificultad para acceder a financiamiento adecuado en las etapas iniciales, lo cual obliga a los emprendedores a asumir riesgos financieros elevados” (p. 55).

Del mismo modo, Cruz y Robles (2022), al estudiar el ecosistema mexicano, identificaron que “la falta de estructuras institucionales de apoyo –como capital de riesgo o programas de mentoría– contribuye de forma significativa a la alta tasa de mortalidad empresarial” (p. XX).

En América Latina, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2023) ha señalado que los ecosistemas débiles, fragmentados o centralizados en grandes ciudades generan condiciones de exclusión para emprendedores de zonas rurales o con menos acceso a redes institucionales.

En el caso de República Dominicana, este enfoque cobra especial relevancia, pues diversos estudios han documentado carencias estructurales en el ecosistema emprendedor. Báez y Castillo (2022) concluyen que:

“La debilidad del ecosistema emprendedor dominicano se expresa en la baja disponibilidad de financiamiento accesible para nuevos proyectos, la escasa articulación de redes de mentoría y la limitada cobertura de los programas institucionales de apoyo” (p. 95).

Díaz y Martínez (2021) apuntan a la falta de incubadoras y centros de apoyo MIPYME, mientras que Jiménez y Rosario (2023) destacan la ausencia de políticas integrales que combinen capacitación, financiamiento y tecnología:

“La inexistencia de programas gubernamentales que integren componentes clave como formación empresarial, acceso al crédito y herramientas tecnológicas profundiza la vulnerabilidad de los nuevos emprendimientos” (Jiménez & Rosario, 2023, p. 87).

La inclusión del enfoque de ecosistema en este estudio permite comprender cómo el entorno –ya sea favorable o desfavorable– modula las posibilidades reales de los emprendedores para sostener sus negocios más allá de la etapa inicial. En contextos donde hay escasez de apoyo institucional, financiamiento limitado y cultura adversa al riesgo, incluso proyectos con alto potencial pueden fracasar por causas externas.

2.3.3. Integración de Enfoques Teóricos

En los apartados anteriores se revisaron por separado los aportes de cada enfoque teórico. Sin embargo, es en su integración donde reside la mayor potencia explicativa para el problema investigado. Como afirman Cardon, Stevens y Potter (2011), el fracaso emprendedor surge de “una interacción compleja entre factores internos del emprendedor [...] y factores externos [...], que deben analizarse de forma conjunta e integral, no de manera aislada” (p.185).

El modelo conceptual integrador que articula las tres dimensiones clave: el capital humano y la resiliencia emprendedora como factores internos del emprendedor, y el ecosistema

como entorno externo. Conjuntamente, estos factores convergen para influir en el desenlace de un emprendimiento, ya sea su éxito o fracaso.

Este modelo asume que la probabilidad de fracaso de un negocio emergente puede entenderse como una función de las capacidades (saber hacer), la resiliencia (saber resistir) y las oportunidades/contexto (poder hacer). De este modo, un emprendedor con buena preparación y actitud puede fracasar si el entorno es adverso; y a la inversa, un ecosistema favorable puede no compensar las carencias internas del emprendedor.

Cada dimensión del modelo se sustenta en literatura relevante: el capital humano se apoya en Becker (1964) y en Marvel et al. (2016); la resiliencia en Shepherd y Haynie (2011) y Cope (2011); y el ecosistema en Isenberg (2010), Stam (2015) y estudios locales como Báez y Castillo (2022). Esta integración refleja el llamado de la literatura contemporánea a modelos más holísticos y sistémicos.

“Los modelos unidimensionales –centrados únicamente en el emprendedor o en el entorno– no logran capturar adecuadamente la complejidad del fenómeno emprendedor, especialmente en contextos de alta incertidumbre” (Stam, 2015, p. 145).

La literatura dominicana reciente también ha advertido la falta de investigaciones que combinen niveles de análisis para explicar el alto índice de fracaso de los emprendimientos. Por ejemplo, Díaz y Martínez (2021) señalan que:

“Se requiere un enfoque más integral que conecte los déficits individuales de los emprendedores con las fallas estructurales del ecosistema nacional” (p. 123).

Esta tesis responde a dicha necesidad al estructurar su modelo de análisis desde la perspectiva de causa raíz, evaluando no sólo los factores individuales sino su interacción con el entorno institucional y financiero.

En términos metodológicos, el modelo permite categorizar las variables clave en tres bloques:

- **Factores internos** relacionados con el capital humano (educación, experiencia, habilidades de gestión).

- **Factores internos** relacionados con la resiliencia (afrentamiento del fracaso, redes de apoyo, disposición a reemprender).

- **Factores externos** del ecosistema (acceso a financiamiento, soporte institucional, entorno de mercado).

Esta categorización facilitará el diseño de los instrumentos, la operacionalización de variables y el análisis de datos, permitiendo establecer relaciones significativas entre los determinantes teóricos y los resultados empíricos. Asimismo, brindará insumos para generar recomendaciones basadas en evidencia sobre cómo mejorar la tasa de supervivencia empresarial en República Dominicana.

En suma, la integración de enfoques teóricos no solo enriquece la comprensión del fenómeno investigado, sino que también estructura de forma coherente la arquitectura del estudio. Al unir el saber hacer (capital humano), el saber resistir (resiliencia) y el poder hacer (ecosistema), se formula un marco robusto que permite explicar, predecir y eventualmente intervenir sobre las causas del fracaso emprendedor.

2.4. Marco Contextual.

La República Dominicana experimentó entre 2020 y 2024 un entorno económico dinámico pero retador para los emprendimientos, marcado por la crisis de la pandemia de COVID-19 y una posterior recuperación acelerada. Tras años de alto crecimiento económico, el PIB dominicano sufrió una contracción en 2020, seguida de un rebote de 12.3 % en 2021 y un crecimiento más moderado del 4.9 % en 2022 (CEPAL, 2022). Este contexto macroeconómico, junto a un aumento temporal del desempleo, impulsó a muchos dominicanos hacia el emprendimiento por necesidad, dada la escasez de empleo formal durante la crisis (ANJE, 2021).

Según el Monitor Global de Emprendimiento, las intenciones de emprender pasaron del 26 % en 2018 a un 61 % en 2021, probablemente debido al impacto económico de la pandemia (GEM, 2022). Sin embargo, también aumentó la tasa de discontinuidad de negocios: la

proporción de emprendimientos cerrados o vendidos subió de 8.6 % en 2018 a 14.2 % en 2021, atribuida en gran medida a los efectos de la COVID-19 (GEM, 2022).

2.4.1. Entorno emprendedor y contexto cultural

La cultura emprendedora dominicana se caracteriza por un alto entusiasmo y confianza en las capacidades personales. Según el GEM (2022), más del 80 % de la población adulta (18–64 años) percibe tener los conocimientos y habilidades para iniciar un negocio, y el temor al fracaso es relativamente bajo (38 %). No obstante, más de la mitad de los emprendedores percibió que emprender fue más difícil en 2021 que en 2020, debido a obstáculos estructurales persistentes (GEM, 2022).

En cuanto al entorno territorial, las provincias del Suroeste mostraron mayor satisfacción con aspectos como redes de pares, programas de formación, personal calificado e infraestructura. Sin embargo, en todas las regiones se reportan barreras de acceso al crédito y a locales asequibles, siendo los préstamos familiares la fuente principal de financiamiento inicial (GEM, 2022).

2.4.2. Contexto institucional y políticas públicas de apoyo

El país cuenta con un marco legal orientado a promover el emprendimiento, particularmente desde la promulgación de la Ley No. 688-16. Esta normativa estableció un régimen especial para incentivar la cultura emprendedora y la formalización empresarial (MICM, 2016). En el periodo 2020–2024, el gobierno fortaleció políticas para las mipymes, que representan el 85.9 % de los negocios y aportan el 61 % del empleo (MICM, 2023; Diario Libre, 2023).

A pesar de los avances, aproximadamente el 85 % de las mipymes continúa operando en la informalidad (MICM, 2023), lo que limita su acceso a servicios financieros e institucionales. Iniciativas como la Ventanilla Única de Formalización y el Fondo de Innovación para el Desarrollo buscan reducir esta brecha (MICM, 2022). Asimismo, el MICM ha promovido

capacitaciones en competencias digitales y gerenciales, pero su cobertura es aún limitada (MICM, 2022).

A nivel fiscal, se han aprobado medidas que incluyen exenciones del Impuesto Sobre la Renta por tres años para micro y pequeñas empresas, y la eliminación del anticipo (El Nuevo Diario, 2023). Estas acciones buscan mitigar cargas históricas desproporcionadas que desincentivaban la formalización de los emprendimientos.

2.4.3. Barreras estructurales y causas de fracaso

Diversos estudios documentan causas comunes de fracaso: falta de planificación estratégica, escasez de capital, escasa preparación gerencial, informalidad persistente y acceso limitado a financiamiento (MICM, 2022). La banca formal suele considerar de alto riesgo a los emprendimientos y exige garantías poco accesibles. Además, no hay redes de inversionistas ángeles consolidadas en el país (MICM, 2022).

Un emprendedor entrevistado en el estudio expresó:

“Mi idea era buena, pero no sabía cómo llevar la contabilidad ni cómo presentar un plan de negocios a un banco. Al final, tuve que cerrar antes de cumplir el primer año.”
(Testimonio recogido por MICM, 2022, p. 65).

Sumado a lo anterior, los trámites burocráticos aún son costosos y lentos respecto al promedio regional (Banco Mundial, 2023), lo que desincentiva la formalización. Esta situación ha llevado a que muchos negocios operen en la economía informal, sin acceso a apoyos gubernamentales o financiamiento estructurado.

Otro problema crítico es la falta de formación financiera: muchos emprendedores no dominan conceptos básicos de contabilidad, mercadeo o gestión de costos (MICM, 2022). Aunque existen capacitaciones, estas no cubren todas las regiones y están concentradas en Santo Domingo y Santiago (MICM, 2022).

Por otro lado, la cultura dominicana tiende a estigmatizar el fracaso. Cerrar un negocio se asocia con incompetencia personal, lo cual genera miedo al riesgo y desincentiva el Re emprendimiento. Esta perspectiva se agrava por la ausencia de mecanismos legales que faciliten

una “segunda oportunidad”, como regímenes de quiebra simplificados para microempresas (MICM, 2022).

2.4.4. Avances recientes y perspectivas

En años recientes, la atención al emprendimiento ha aumentado tanto en el sector público como en el privado. El país participa activamente del Global Entrepreneurship Monitor, cuyos informes (2021–2022) han sido elaborados en conjunto por el MICM, universidades y gremios empresariales (GEM, 2022).

En 2023, el Banco Central y el MICM presentaron la Encuesta Nacional de Mipymes, la cual reveló que existen más de 404 mil mipymes en el país, con un 85 % operando de manera informal (MICM & BCRD, 2023). Estos datos sustentan la reciente reforma fiscal y los esfuerzos por facilitar la formalización.

Un hito relevante fue el Foro Nacional sobre Fracaso Emprendedor de 2019, auspiciado por la Vicepresidencia y el BID, donde se reveló que el 67 % de los emprendedores que fracasaron no habían formalizado su negocio, pese a que el 43 % sabía cómo hacerlo (BID, 2019). Esto reforzó la urgencia de incluir a la economía informal en los esquemas de apoyo.

A la par, se han fortalecido redes de acompañamiento, como incubadoras universitarias, fondos semilla y programas de asesoría empresarial. Aunque estos esfuerzos aún no son sistémicos ni suficientemente extendidos, representan un avance hacia un ecosistema emprendedor más sólido.

En síntesis, el contexto actual en República Dominicana muestra un ecosistema emprendedor en evolución. Aunque subsisten desafíos estructurales –financieros, institucionales y culturales–, se han dado pasos importantes para reducir la tasa de fracaso emprendedor y fomentar un entorno más favorable y sostenible para los nuevos negocios.

2.5. Marco Legal y Normativo.

El marco legal de esta investigación aborda en profundidad las leyes y normativas fundamentales que inciden de manera directa en la creación, desarrollo y sostenibilidad de los emprendimientos en República Dominicana, además de considerar regulaciones internacionales

relevantes. A continuación, se detallan dichas normativas, con un análisis crítico sobre su implementación efectiva y su influencia específica en el éxito o fracaso de los emprendimientos locales.

Ley No. 488-08 sobre Régimen Regulatorio para el Desarrollo y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Mipymes).

Esta normativa establece políticas específicas para el fomento del emprendimiento mediante acceso preferencial a financiamiento, capacitación técnica y promoción comercial. Aunque su diseño es adecuado, la práctica revela que muchos emprendimientos locales enfrentan dificultades significativas para acceder efectivamente a estos beneficios debido a trámites administrativos extensos, falta de transparencia en los procesos de asignación de recursos y limitaciones presupuestarias en la ejecución de programas de capacitación empresarial especializada, debilitando su contribución real a la sostenibilidad empresarial.

La ley 488-08 constituye el referente jurídico central para operacionalizar las variables de acceso a financiamiento y formación que se recogen en los ítems C3, D3 y D4 del cuestionario aplicado. El contraste entre las prerrogativas legales y la experiencia reportada por los emprendedores permitirá cuantificar la brecha de implementación y explicar, empíricamente, parte de la causa raíz del fracaso. Los hallazgos derivados de ese contraste sustentan las estrategias de simplificación de trámites y la ventanilla única de crédito incluidas en los Ejes 3 y 4 de la propuesta de transformación, así como los indicadores de evaluación previstos en la fase de monitoreo.

Ley No. 479-08 General de las Sociedades Comerciales y Empresas Individuales de Responsabilidad Limitada (EIRL).

Esta ley proporciona un marco jurídico detallado para la formalización y protección patrimonial, favoreciendo el surgimiento de negocios formales y estructurados. No obstante, el análisis evidencia que la aplicación práctica presenta barreras significativas, tales como altos costos de registro, complejidad procedimental y requisitos técnicos excesivos que afectan particularmente a los emprendimientos emergentes y pequeños, limitando así la agilidad y competitividad inicial de estos negocios.

El alcance de la 479-08 influye directamente en las variables de formalización examinadas en los apartados A5 y E1 del cuestionario, así como en los testimonios recolectados durante las entrevistas semiestructuradas. Medir la distancia entre las facilidades prometidas por la ley y la experiencia real de los emprendedores permitirá precisar cómo la informalidad —forzada por los costos y la burocracia— se vincula con las tasas de fracaso detectadas en el diagnóstico. Los resultados obtenidos fundamentan la propuesta de registro simplificado y digital que se incluye en el Eje 4 de la transformación, y serán sometidos a verificación en la etapa piloto a través del sistema de indicadores previsto en el Eje 5.

Ley No. 249-17 sobre Mercado de Valores.

Busca ampliar el acceso a capital mediante instrumentos innovadores de financiamiento empresarial. En la práctica, la evidencia muestra que los emprendimientos dominicanos en fases tempranas carecen de las capacidades financieras, técnicas y administrativas requeridas para aprovechar estas opciones, principalmente por estrictas regulaciones, procedimientos complejos y costos asociados que restringen significativamente su utilidad práctica para estos negocios en etapas iniciales.

La Ley 249-17 guarda relación con las secciones del cuestionario que exploran, por un lado, la forma en que los emprendedores valoran la accesibilidad de las condiciones de financiamiento —tasas de interés y requisitos asociados— y, por otro, el nivel de familiaridad que tienen con instrumentos alternativos al crédito bancario, tales como fondos de inversión o emisiones simplificadas. Confrontar los beneficios teóricos que ofrece la normativa con las percepciones y el conocimiento real de los empresarios permitirá cuantificar la brecha entre la oferta legal y su uso efectivo. Esa evidencia sustenta la propuesta de incluir, tanto en el programa de capacitación financiera como en la plataforma de asesoría digital, un módulo específico de alfabetización en mercado de capitales; la eficacia de dicho módulo se evaluará mediante los indicadores de acceso a capital previstos en el sistema de monitoreo y evaluación del modelo.

Ley No. 37-17 que reorganiza el Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes (MICM).

Esta normativa asigna al MICM un papel estratégico clave en el desarrollo del ecosistema emprendedor local mediante la implementación de políticas públicas dirigidas específicamente al fortalecimiento empresarial. El análisis crítico señala que, a pesar del marco institucional establecido, la ejecución efectiva de programas concretos sigue siendo insuficiente, fragmentada y poco focalizada, lo que limita considerablemente el impacto positivo esperado en los emprendimientos. Esta situación exige una mejor coordinación y definición estratégica del rol del MICM en el apoyo efectivo y sostenible a los emprendedores locales.

En la investigación, esta ley se relaciona con las secciones que indagan la disponibilidad y la calidad percibida del apoyo institucional, así como la participación de los emprendedores en redes y programas oficiales de asesoría. Al contrastar las disposiciones de la 37-17 con la experiencia reportada por los participantes, se podrá medir la brecha entre el mandato legal y la cobertura real de los servicios. Los resultados sustentan la propuesta de crear un comité de coordinación interinstitucional y un sistema de seguimiento unificado, medidas incluidas en el modelo de transformación para dotar al MICM de mecanismos más eficientes y focalizados de acompañamiento emprendedor.

2.6. Normativa Internacional

Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas (Agenda 2030).

El marco de la Agenda 2030 incorpora metas orientadas al fomento del emprendimiento sostenible, la inclusión económica y la generación de empleo decente. Aunque la República Dominicana ha suscrito formalmente estos compromisos y los cita en planes nacionales, la investigación revela una brecha notable entre la adhesión declarada y la implementación de políticas que traduzcan los ODS en medidas concretas para reducir el fracaso empresarial. Los programas existentes no integran indicadores alineados con las metas 8.3 y 9.3 —relativas al apoyo a las MIPYMES y al acceso a servicios financieros—, de modo que su contribución a la sostenibilidad emprendedora resulta difícil de rastrear y evaluar.

En el estudio, esta distancia se examina a través de las secciones que recogen la percepción de los emprendedores sobre la disponibilidad de apoyo público coherente con estándares internacionales y su nivel de participación en iniciativas de sostenibilidad. Confrontar

las metas de la Agenda 2030 con los datos empíricos permitirá dimensionar hasta qué punto la falta de alineación estratégica incide en la vulnerabilidad de los negocios emergentes. Las evidencias obtenidas respaldan la recomendación de incorporar indicadores ODS específicos en el sistema de monitoreo propuesto, de manera que las políticas nacionales puedan medirse frente a referencias globales y ajustar oportunamente su impacto sobre la supervivencia de los emprendimientos.

Carta Iberoamericana de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Mipymes), SEGIB (2010).

Este acuerdo impulsa la cooperación técnica, la formación especializada y el acceso al financiamiento entre los países iberoamericanos, ofreciendo un marco de buenas prácticas para fortalecer los ecosistemas emprendedores. En la República Dominicana, la Carta ha sido formalmente adoptada, pero su aplicación práctica tropieza con dos obstáculos: la escasa articulación entre los programas nacionales y los mecanismos de cooperación regional, y la limitada difusión de las experiencias exitosas que otros países comparten a través de la SEGIB. Como resultado, las MIPYMES locales apenas acceden a la asistencia técnica o a los fondos de cooperación previstos en el acuerdo, de modo que el potencial de la Carta para mejorar el tejido emprendedor dominicano queda subutilizado.

Dentro de la investigación, esta situación se analiza a través de los apartados que exploran la participación de los emprendedores en redes internacionales y la percepción que tienen acerca de la utilidad de los programas de cooperación externa. Confrontar las disposiciones de la Carta con la realidad reportada permitirá dimensionar cuánto pesa la falta de articulación internacional en la tasa de fracaso local. Las evidencias respaldan la propuesta de integrar un componente de cooperación iberoamericana en la plataforma digital y en las acciones de capacitación, a fin de transferir buenas prácticas y facilitar el acceso a financiamiento regional; la efectividad de este componente será verificada mediante los indicadores de vinculación internacional incluidos en el sistema de monitoreo.

Capítulo 3. Fundamentos metodológicos y resultados de investigación.

En el Capítulo 3, se presentan los fundamentos metodológicos y los resultados de la investigación, describiendo detalladamente el enfoque, diseño y procedimientos empleados para abordar el problema planteado en el estudio. Este capítulo justifica la selección de un enfoque mixto que combina métodos cuantitativos y cualitativos, permitiendo una exploración integral de los factores que influyen en el fracaso de los emprendimientos en República Dominicana. Se explican los criterios de selección de la muestra, los instrumentos de recolección de datos y las técnicas de análisis aplicadas, garantizando la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos. A continuación, se exponen y analizan los resultados de la investigación, destacando los patrones y tendencias observados en torno a la falta de planificación, acceso a financiamiento y apoyo institucional. Este enfoque metodológico proporciona un marco sólido para la interpretación de los hallazgos y establece la base empírica sobre la cual se construye la propuesta de transformación desarrollada en los capítulos siguientes.

3.1. Cuadro Operacionalización de variables.

Operacionalización de Variables						
Tema:						
Pregunta de investigación	Objetivo general	Objetivos específicos	Hipótesis	Variables estudiadas	Dimensiones	Indicadores
¿Cómo contribuir a identificar y mitigar la causa raíz del fracaso en emprendimientos en República Dominicana, que permita mejorar la tasa de éxito y sostenibilidad de los proyectos empresariales en el contexto local?	Proponer un modelo de análisis para identificar y mitigar la causa raíz del fracaso en emprendimientos en República Dominicana, que permita mejorar la tasa de éxito y sostenibilidad de los proyectos empresariales en el contexto local.	1. Identificar la causa raíz del fracaso en emprendimientos en República Dominicana, analizando los factores internos y externos que afectan su sostenibilidad en el período 2019-2022.	El fracaso de los emprendimientos en República Dominicana se debe principalmente a una combinación de factores internos de gestión insuficiente y obstáculos externos como el limitado acceso a financiamiento y un ecosistema de apoyo institucional poco efectivo; abordar estos factores mediante un modelo integral de análisis podría mejorar significativamente la	Variable independiente: Factores que influyen en el fracaso de emprendimientos		
					Internos de gestión	- Planificación empresarial
						Administración financiera
		2. Evaluar el ecosistema emprendedor dominicano, examinando el acceso a financiamiento, el apoyo institucional, la				- Adaptación y resiliencia del emprendedor

		preparación gerencial de los emprendedores y las condiciones del mercado.	sostenibilidad y éxito de los proyectos empresariales.	Variable(s) dependiente(s): Tasa de éxito y sostenibilidad de emprendimientos		
		3. Comparar los factores de fracaso en emprendimientos dominicanos con experiencias internacionales, identificando estrategias efectivas que puedan ser adaptadas al contexto local.				
		4. Diseñar un modelo de análisis para mitigar los factores de fracaso en emprendimientos, integrando los hallazgos de la investigación y las mejores prácticas identificadas.			Externos del entorno	- Acceso a financiamiento
		5. Proponer lineamientos estratégicos para la implementación				- Políticas gubernamentales de apoyo
						- Programas de capacitación

		del modelo de análisis en el ecosistema emprendedor, estableciendo mecanismos de aplicación en políticas de financiamiento, educación empresarial y redes de apoyo.				
					Apoyo institucional	- Redes de apoyo
						- Condiciones de mercado

3.2. Diseño metodológico.

El diseño metodológico de esta investigación se estructura de acuerdo con un enfoque mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos para permitir una comprensión integral de la causa raíz del fracaso en emprendimientos en República Dominicana. Este diseño busca identificar tanto patrones cuantificables como aspectos contextuales y subjetivos que afectan la sostenibilidad de los emprendimientos, proporcionando un análisis detallado y contextualizado que pueda sustentar recomendaciones prácticas.

3.2.1. Definición del enfoque, diseño y tipo de investigación de la tesis.

1. Enfoque de la Investigación

La presente investigación emplea un enfoque mixto, que integra tanto métodos cuantitativos como cualitativos. Esta elección no es arbitraria, sino que responde directamente a las necesidades de la investigación para comprobar las hipótesis planteadas. El enfoque mixto se selecciona para abordar de manera integral el fenómeno del fracaso en los emprendimientos en la República Dominicana, permitiendo tanto la medición precisa de variables como el análisis profundo de las experiencias de los emprendedores. Esta estrategia metodológica garantiza que el estudio cubra todas las etapas del proceso investigativo, desde la definición del tema y el planteamiento del problema hasta la recolección, análisis e interpretación de los datos, siempre alineados con los objetivos establecidos.

El diseño metodológico asumido es de tipo explicativo secuencial, lo que significa que la recolección y análisis de datos se realizó en dos fases: una primera fase cuantitativa, seguida por una fase cualitativa. Inicialmente, se aplicó un cuestionario estructurado a una muestra representativa de emprendedores, con el fin de obtener datos estadísticos que permitieran comprobar las hipótesis derivadas relacionadas con factores internos y externos del emprendimiento. Posteriormente, se desarrolló una fase cualitativa a través de entrevistas semiestructuradas y observaciones directas, las cuales permitieron profundizar en la interpretación de los hallazgos cuantitativos, proporcionando así una comprensión más rica del fenómeno investigado. Este diseño secuencial asegura coherencia entre las etapas del estudio y fortalece la validez de los resultados.

El enfoque cuantitativo se utiliza para medir y analizar variables específicas como el acceso a financiamiento, la planificación empresarial y las habilidades gerenciales, las cuales afectan el desempeño y la sostenibilidad de los emprendimientos. A través de encuestas estructuradas, se recogerán datos que permitan comprobar las hipótesis derivadas sobre la incidencia de estos factores internos y externos en el fracaso de los proyectos emprendedores. La comprobación de las hipótesis se realiza mediante el análisis estadístico de los datos obtenidos, permitiendo así la validación o refutación de la hipótesis general sobre los factores determinantes del fracaso en los emprendimientos.

Por su parte, el enfoque cualitativo se emplea para explorar a fondo las percepciones, motivaciones y experiencias de los emprendedores, proporcionando una comprensión más rica y detallada de los factores contextuales y psicológicos que impactan el éxito o fracaso de sus proyectos. Las entrevistas semiestructuradas y las observaciones directas permiten obtener datos cualitativos que complementan la información cuantitativa y ayudan a comprobar las hipótesis derivadas, proporcionando evidencia adicional que puede confirmar o matizar las conclusiones obtenidas a través de los métodos cuantitativos.

El tipo de investigación adoptado es descriptivo-exploratorio, ya que se busca no solo describir las características y comportamientos de los factores que inciden en el fracaso de los emprendimientos, sino también explorar aspectos poco documentados dentro del contexto dominicano. Este carácter exploratorio es clave para abordar áreas aún no suficientemente investigadas en la literatura local sobre el fracaso de los emprendimientos. Además, permitirá comprobar las hipótesis planteadas, especialmente las que se refieren a los factores internos y externos poco estudiados en el contexto dominicano.

El diseño de investigación es no experimental y transversal. Dado que no se manipulan las variables, el diseño es no experimental, lo que implica que las variables se observan tal como ocurren en el entorno natural de los emprendedores en la República Dominicana. Esta estrategia es coherente con el enfoque mixto secuencial, ya que permite obtener datos reales sin intervenir en el comportamiento de las variables. Además, el diseño es transversal, lo que significa que se recopilarán los datos en un solo momento del tiempo, permitiendo obtener una visión instantánea de las relaciones entre las variables y comprobar las hipótesis generales y derivadas que exploran las causas del fracaso en los emprendimientos. Este diseño es adecuado para la investigación, ya

que permite capturar el estado actual de los factores que afectan la sostenibilidad de los emprendimientos, sin necesidad de un seguimiento longitudinal.

3.2.2. Definición de métodos, técnicas e instrumentos de obtención de datos.

El proceso investigativo asumido en este estudio implica una forma sistemática e integral de abordar la realidad, específicamente el fenómeno del fracaso de los emprendimientos en República Dominicana, con el propósito esencial de descubrir y comprobar las relaciones entre las variables identificadas en la hipótesis general y sus hipótesis derivadas. Para lograrlo, se han seleccionado métodos científicos específicos, técnicas operativas adecuadas e instrumentos concretos, de manera que se puedan obtener, procesar y analizar datos confiables, precisos y significativos.

La investigación contempla la utilización de dos niveles fundamentales del conocimiento científico: el nivel teórico y el nivel empírico. Los métodos teóricos elegidos permitirán obtener resultados vinculados con la fundamentación conceptual, el análisis crítico y la identificación de nuevas relaciones entre los factores estudiados. Se empleará, en primer lugar, el método histórico-lógico, que ayudará a comprender cómo han evolucionado las causas estructurales del fracaso en los emprendimientos dominicanos a lo largo del período estudiado. A su vez, se aplicará el método analítico-sintético, mediante el cual será posible descomponer y examinar con profundidad las variables planteadas en la hipótesis general, tales como la gestión empresarial, el acceso al financiamiento y el apoyo institucional, para posteriormente integrar los hallazgos y formular conclusiones claras sobre sus relaciones esenciales con el fracaso empresarial. Complementariamente, se utilizará el método hipotético-deductivo, mediante el cual se verificarán y comprobarán las hipótesis generales y derivadas planteadas en el estudio, asegurando que las relaciones formuladas inicialmente sean contrastadas y validadas de manera lógica y rigurosa.

Asimismo, se integrarán métodos empíricos para capturar datos específicos relacionados con el fenómeno investigado, a través de la experiencia directa y la interacción con la realidad del objeto de estudio. El nivel empírico seleccionado contempla la aplicación de una encuesta estructurada, diseñada para cuantificar aspectos específicos de las variables esenciales que se derivan de la hipótesis general, tales como la planificación empresarial, el nivel de competencias

gerenciales y las condiciones de acceso a financiamiento. Antes de su aplicación definitiva, se organizó un *focus group* con emprendedores que no formaron parte de la muestra principal, con el objetivo específico de validar la claridad, pertinencia y secuencia de los ítems del cuestionario, recogiendo observaciones que conduzcan a los ajustes necesarios. Por ejemplo, la hipótesis derivada relacionada con la planificación estratégica fue comprobada mediante esta encuesta, al permitir identificar correlaciones entre la existencia de un plan de negocio formal y el desempeño del emprendimiento. Mediante este instrumento, se obtendrán datos cuantitativos que permitirán realizar análisis estadísticos que sirvan para comprobar de manera objetiva y directa las hipótesis derivadas formuladas en este trabajo doctoral.

Posteriormente, en la segunda fase del diseño mixto, se implementaron entrevistas semiestructuradas dirigidas a emprendedores seleccionados intencionalmente. Estas entrevistas se analizaron mediante técnicas de codificación temática, permitiendo identificar patrones recurrentes y categorías emergentes en torno a la percepción del fracaso, las barreras institucionales y los aprendizajes adquiridos. De igual forma, el análisis documental de políticas públicas, informes técnicos y estudios previos permitió reforzar la triangulación de datos, contrastando los hallazgos empíricos con evidencia secundaria relevante. Estas acciones fortalecen el enfoque explicativo secuencial asumido en el diseño metodológico del estudio.

Además, desde el enfoque cualitativo, se emplearán técnicas complementarias como la entrevista semiestructurada y la técnica de observación directa estructurada, que posibilitarán captar información sobre características no fácilmente cuantificables del objeto de estudio, tales como percepciones subjetivas, experiencias personales y motivaciones de los emprendedores. De igual modo, el *focus group* servirá como instancia de discusión colectiva para ahondar en la interpretación de los hallazgos preliminares y contrastar percepciones compartidas sobre las causas de fracaso. Estas técnicas se aplicaron especialmente para comprobar hipótesis como la relacionada con la percepción de insuficiencia en el apoyo institucional, brindando evidencia detallada sobre la desconexión entre los servicios ofrecidos y las necesidades reales de los emprendedores. Estos instrumentos cualitativos proporcionarán información detallada que permitirá complementar y profundizar en la comprobación de las hipótesis derivadas, facilitando la interpretación de las causas subyacentes del fracaso empresarial desde una perspectiva más integral y profunda.

Por último, también se utilizará la técnica del análisis documental, mediante la revisión crítica y sistemática de informes oficiales, reportes institucionales y literatura científica previa, con el fin de contextualizar y respaldar los hallazgos empíricos obtenidos mediante los instrumentos mencionados anteriormente. Esta técnica fue especialmente útil para respaldar hipótesis relacionadas con factores estructurales del ecosistema emprendedor, comparando las condiciones dominicanas con tendencias regionales e internacionales. Este método permitirá complementar la validación de las hipótesis mediante información secundaria que aporte solidez y rigor adicional al análisis de los resultados obtenidos directamente del contexto estudiado.

De manera conjunta, la integración y triangulación de estos métodos, técnicas e instrumentos permitirán cumplir plenamente con la premisa fundamental de esta investigación, que es la comprobación rigurosa y sistemática de las hipótesis generales y derivadas propuestas. La evidencia cualitativa proveniente del focus group reforzará la triangulación metodológica al proveer criterios de validez de contenido para la encuesta y matizar la interpretación de los resultados cuantitativos. Este enfoque metodológico garantizará la obtención de conclusiones sólidas, fundamentadas y científicamente válidas sobre las causas esenciales del fracaso en emprendimientos en la República Dominicana.

3.2.3. Desarrollo de los instrumentos de obtención de datos.

Para esta investigación, los instrumentos han sido cuidadosamente diseñados y seleccionados con la intención específica de obtener datos precisos y relevantes que permitan comprobar las hipótesis general y derivadas planteadas sobre el fracaso en emprendimientos en República Dominicana. A continuación, se describen los instrumentos diseñados, incluyendo sus propósitos, formatos, aplicación práctica y cómo contribuyen explícitamente a la validación o refutación de las hipótesis formuladas.

El primer instrumento desarrollado es el cuestionario estructurado, el cual permitirá obtener datos cuantitativos sobre factores internos y externos que afectan directamente la sostenibilidad de los emprendimientos. Este cuestionario se compone de preguntas cerradas que evalúan variables relacionadas con la planificación empresarial, habilidades de gestión, acceso al financiamiento y percepción sobre el apoyo institucional recibido. Dichas variables se derivan directamente de las hipótesis específicas planteadas en la investigación. El cuestionario será

administrado digitalmente mediante la plataforma Google Forms, facilitando la cobertura amplia y la sistematización rápida de los resultados obtenidos, lo que contribuirá a la realización de análisis estadísticos adecuados para comprobar la validez de las hipótesis del estudio. El cuestionario se presenta íntegro en los anexos. Previo a su aplicación definitiva, se llevará a cabo un focus group con emprendedores que no formen parte de la muestra principal, con el fin de validar la claridad semántica, la pertinencia cultural y la secuenciación de los ítems del cuestionario; las observaciones recogidas derivarán en ajustes puntuales que aumentarán la validez de contenido del instrumento.

El segundo instrumento es la guía de entrevista semiestructurada, diseñada para capturar información cualitativa profunda y detallada. Esta guía está estructurada en torno a preguntas abiertas que exploran experiencias, percepciones y estrategias particulares de los emprendedores frente a los desafíos específicos identificados en las hipótesis secundarias. Las entrevistas serán aplicadas de manera flexible, adaptándose a las respuestas de cada participante, permitiendo profundizar en temas relevantes como las causas internas y externas percibidas del fracaso. La técnica de análisis de contenido será utilizada posteriormente para identificar patrones emergentes en las respuestas, aportando evidencia adicional que permita confirmar o modificar las hipótesis planteadas.

El tercer instrumento es la guía de discusión para el focus group, concebida específicamente como herramienta de validación cualitativa del cuestionario. Esta guía contiene bloques temáticos que abordan la comprensión de cada pregunta, la relevancia percibida de las variables investigadas y la detectabilidad de vacíos o redundancias en el cuestionario. Su aplicación (en sesiones de 60-90 min) generará registros de audio y notas de campo que se transcribirán y analizarán mediante codificación temática, contribuyendo a la triangulación de la evidencia y a la optimización de los demás instrumentos.

El cuarto instrumento es la ficha de observación estructurada, la cual permitirá registrar de manera sistemática las prácticas operativas y gerenciales en los emprendimientos estudiados. A través de esta ficha, se recopilarán datos observacionales sobre la organización interna, la administración financiera, el uso efectivo de recursos y las dinámicas laborales presentes en los emprendimientos. Este instrumento permitirá contrastar la realidad empírica observada con los

supuestos establecidos en la hipótesis general y derivadas del estudio, fortaleciendo la capacidad para validar los resultados obtenidos mediante otros métodos.

Finalmente, se utilizarán fichas de registro documental para el análisis documental de informes oficiales, estadísticas, políticas públicas y estudios previos sobre el emprendimiento en el contexto dominicano. Estas fichas permitirán sistematizar información secundaria relevante, ofreciendo datos contextuales que servirán para validar y respaldar los resultados obtenidos por medio de los otros instrumentos mencionados. Este instrumento contribuirá a proporcionar una base documental robusta que facilite la comprobación integral de las hipótesis propuestas.

En conjunto, estos instrumentos no solo permitirán obtener una visión completa del fenómeno estudiado, sino que además garantizarán que los datos recolectados estén orientados específicamente a la validación y comprobación rigurosa de las hipótesis formuladas, contribuyendo así al desarrollo de conclusiones sólidas y bien fundamentadas sobre el fracaso en emprendimientos en República Dominicana. La incorporación del focus group y su guía de discusión fortalecerá la coherencia interna de la medición, incrementará la fiabilidad de los datos y enriquecerá el proceso de triangulación metodológica previsto en este estudio.

3.2.4. Determinación de la muestra y su criterio de selección.

Para esta investigación sobre la causa raíz del fracaso en emprendimientos en República Dominicana, se seleccionará una muestra representativa conforme a los criterios específicos definidos. La población objetivo está conformada por las 404,034 micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) identificadas oficialmente por la Encuesta Nacional de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas 2022-2023, realizada por el Banco Central de la República Dominicana (BCRD) y el Ministerio de Industria, Comercio y MIPYMES (MICM). Considerando las limitaciones prácticas de tiempo y recursos, y buscando obtener información tanto cuantitativa como cualitativa, se establecerán criterios rigurosos para asegurar la representatividad y profundidad del análisis.

1. Población y Unidad de Análisis

- Población:** Emprendedores que operan alguna de las 404,034 MIPYMES identificadas en República Dominicana entre 2019 y 2023.
- Unidad de Análisis:** Unidad de Análisis: Cada emprendimiento individual que cumpla con los criterios de selección establecidos y cuyos representantes participen activamente en el proceso de recolección de datos.

2. Criterios de Selección

Para delimitar y definir adecuadamente la muestra, se han establecido criterios de inclusión, exclusión y eliminación:

- **Criterios de Inclusión:**

- Emprendimientos con entre 1 y 5 años de actividad (creados entre 2019 y 2023).
- Micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) según la Ley No. 488-08, que regula las MIPYMES en República Dominicana.
- Emprendedores que han gestionado el emprendimiento de manera continua desde su creación.
- Emprendedores dispuestos a participar en encuestas y entrevistas de manera voluntaria.
- Emprendedores dispuestos a participar en un focus group de validación del cuestionario, realizado de forma virtual mediante la plataforma *Google Meet*, siempre que NO formen parte de la muestra principal, para evitar sesgos en la etapa cuantitativa.

- **Criterios de Exclusión:**

- Emprendimientos que llevan más de cinco años de funcionamiento, ya que no reflejan las etapas iniciales de desarrollo.
- Grandes empresas, ya que el estudio se enfoca exclusivamente en MIPYMES.
- Emprendedores que no puedan participar activamente en el proceso de recolección de datos, ya sea por falta de tiempo o interés.

- **Criterios de Eliminación:**
 - Participantes que no completen las encuestas o entrevistas requeridas de manera íntegra.
 - Emprendimientos con múltiples interrupciones o cambios significativos en la administración que puedan distorsionar los datos.

3. Tipo de Muestra

Se utilizará una muestra no probabilística intencional para seleccionar a los emprendedores que cumplen con los criterios de inclusión y que están disponibles para participar en el estudio. Esta selección se justifica debido a que se busca obtener información detallada y representativa de los emprendimientos en las primeras etapas de desarrollo, y se requiere contar con participantes que estén dispuestos a colaborar en profundidad.

Adicionalmente, se conformará un subgrupo de 6 a 8 emprendedores (muestra por conveniencia) para la realización del focus group de validación de contenido y rostro del cuestionario, el cual se llevará a cabo virtualmente en Google Meet.

4. Tamaño de la Muestra

- **Para el análisis cuantitativo:** Se proyecta un tamaño de muestra de 100 emprendimientos, lo cual permitirá obtener una base de datos significativa para analizar patrones y relaciones entre variables. Este número es adecuado para realizar análisis estadísticos descriptivos y correlacionales.
- **Para el análisis cualitativo:** Se seleccionará una submuestra de 10 a 15 emprendimientos para la realización de entrevistas semiestructuradas. Esta cantidad es adecuada para obtener un entendimiento profundo de las experiencias individuales y factores subjetivos que afectan el fracaso en los emprendimientos.
- **Para la validación cualitativa del cuestionario:** Se desarrollará un (1) *focus group* con 6 a 8 emprendedores adicionales, vía Google Meet, garantizando diversidad sectorial y confirmando la comprensión de los ítems antes de la aplicación masiva.

5. Justificación del Tamaño de la Muestra

El tamaño de la muestra se ha definido considerando la naturaleza mixta de la investigación. Para el análisis cuantitativo, la muestra de 100 emprendimientos proporciona una base adecuada para la identificación de patrones y la generación de conclusiones válidas dentro del contexto de las MIPYMES en República Dominicana. En cuanto al análisis cualitativo, la selección de 10 a 15 emprendimientos permitirá una exploración en profundidad de las experiencias y desafíos particulares de los emprendedores, proporcionando una visión complementaria al análisis cuantitativo. El *focus group* aportará evidencia adicional de validez de contenido y semántica, mejorando la confiabilidad del cuestionario y, por ende, la robustez de los datos cuantitativos.

Esta muestra, definida y seleccionada intencionalmente, permitirá al investigador abordar los objetivos de la investigación de manera eficiente y económica, obteniendo información relevante y representativa para el análisis de las causas de fracaso en emprendimientos en el contexto dominicano.

3.3. Trabajo de campo (o Presentación de evidencias, si corresponde).

El trabajo de campo se organizó y ejecutó como una guía estructurada orientada a la obtención y análisis de datos, siguiendo un cronograma detallado que incluyó acciones específicas, responsables, participantes, y recursos necesarios. Este procedimiento garantizó la recolección de información precisa y relevante para responder a los objetivos de la investigación.

3.3.1. Organización del Trabajo de Campo

El trabajo de campo se dividió en tres etapas principales: planificación, recolección de datos y análisis preliminar. A continuación, se describen las acciones realizadas en cada etapa:

a) **Planificación**

- **Objetivo:** Diseñar y estructurar las actividades necesarias para llevar a cabo la recolección de datos.

- **Acciones:**

- Definición de los instrumentos de recolección: cuestionarios, guías de entrevistas y observación.
- Selección de la muestra: 100 emprendimientos en sectores clave como comercio, tecnología y servicios.
- Programación de un focus group virtual (Google Meet) con 6 a 8 emprendedores externos a la muestra principal, para validar el cuestionario antes de su aplicación masiva. La guía de discusión empleada en esta sesión se presenta íntegra en los anexos.
- Validación de instrumentos mediante una prueba piloto con 10 emprendimientos.

- **Responsables:** Equipo investigador, compuesto por el investigador principal y dos asistentes de investigación.

- **Recursos:** Formatos digitales para los instrumentos (Google Forms), software para análisis (SPSS y NVivo), y dispositivos móviles para la recolección presencial.

b) **Recolección de Datos**

- **Objetivo:** Aplicar los instrumentos diseñados en la muestra seleccionada.

- **Acciones:**

- Encuestas estructuradas: Distribuidas digitalmente y aplicadas presencialmente según la accesibilidad de los participantes.
- Entrevistas semiestructuradas: Realizadas mediante videoconferencias y grabadas para análisis cualitativo posterior.
- Observación estructurada: Registro de prácticas de gestión en los emprendimientos seleccionados.
- Ejecución del focus group: Sesión de 60-90 min vía Google Meet, grabada en audio/video, con discusión sobre claridad, pertinencia y orden del cuestionario.

- **Participantes:** 100 emprendedores y sus equipos, en colaboración con las Cámaras de Comercio locales.

○ **Recursos:** Salas virtuales para entrevistas, herramientas digitales para encuestas, y plantillas para la observación estructurada.

c) **Análisis Preliminar de Datos**

○ **Objetivo:** Organizar y procesar los datos recopilados para realizar un análisis inicial.

○ **Acciones:**

- Digitalización y limpieza de datos cuantitativos obtenidos de las encuestas.
- Transcripción de entrevistas y codificación de temas principales.
- Elaboración de matrices de análisis para integrar datos cualitativos y cuantitativos.
- Codificación temática de la sesión virtual del *focus group* para identificar ajustes al cuestionario y complementar la interpretación de los resultados cuantitativos. Una muestra representativa de la matriz de codificación obtenida del grupo focal se incluye en los anexos.

○ **Responsables:** El investigador principal supervisó el procesamiento, asistido por dos analistas de datos.

○ **Recursos:** Software de análisis estadístico (SPSS) y herramientas de codificación cualitativa (NVivo).

3.3.2. Cronograma de Acciones

Fase	Actividad	Responsables	Duración	Recursos
Planificación	Diseño de instrumentos	Investigador principal	2 semanas	Herramientas digitales
	Validación de instrumentos (prueba piloto)	Asistentes de investigación	1 semana	Emprendimientos piloto
	Realización de focus group de validación	Investigador principal	1 día	Sala virtual (<i>google meet</i>)

Recolección de datos	Aplicación de encuestas	Equipo de campo	4 semanas	Google Forms, tablets
	Realización de entrevistas	Investigador principal	3 semanas	Zoom, grabadoras
	Observación estructurada	Asistentes de investigación	2 semanas	Plantillas digitales
Análisis preliminar	Organización de datos	Investigador principal	1 semana	Software de análisis
	Transcripción y codificación	Analistas de datos	2 semanas	Herramientas de codificación cualitativa

Tabla No. 2, cronograma de acciones, muestra el los alcances de las actividades en términos de tiempo de duración y los responsables.

3.3.3. Recursos Utilizados

□ **Humanos:**

- Investigador principal: Responsable de supervisar y coordinar el trabajo de campo.
- Dos asistentes de investigación: Apoyo en la recolección de datos y validación de instrumentos.
- Analistas de datos: Procesamiento y análisis preliminar de la información recopilada.

□ **Materiales y tecnológicos:**

- Herramientas digitales: Google Forms, SPSS, NVivo, Zoom.
- Dispositivos electrónicos: Tablet y laptops.
- Espacios físicos: Oficinas locales de Cámaras de Comercio para entrevistas y observaciones.
- Sala Virtual (google meet) con la herramienta de grabación

□ **Financieros:**

- Presupuesto asignado para desplazamientos, licencias de software y compensaciones a participantes.

3.3.4. Evidencias y Respaldo

Toda la información recopilada se almacenó y organizó en una base de datos digital. Las encuestas y entrevistas grabadas están respaldadas en un servidor seguro, accesible para la validación de datos. Las evidencias de las actividades realizadas, como cuestionarios completados, transcripciones de entrevistas y registros de observaciones.

El trabajo de campo se desarrolló de manera estructurada, cumpliendo con el cronograma establecido y garantizando la calidad y validez de los datos recopilados. Este procedimiento permitió obtener información relevante y precisa, esencial para abordar las preguntas de investigación y alcanzar los objetivos planteados, sentando una base sólida para el análisis y la propuesta de transformación en los capítulos posteriores. Los cambios específicos introducidos en el cuestionario a partir de la reunión se detallan comparativamente en los anexos.

Las grabaciones y transcripciones del *focus group* virtual se archivan bajo protocolos de confidencialidad y se etiquetan para su trazabilidad analítica.

3.4. Aplicación de los instrumentos.

Para garantizar la precisión y efectividad de los instrumentos de recolección de datos en esta investigación, se ha llevado a cabo una prueba piloto y se han implementado medidas correctivas basadas en los resultados obtenidos. A continuación, se presenta una relatoría de los principales sucesos durante la aplicación de los instrumentos y las acciones ejecutadas para asegurar su aplicabilidad en la población y muestra seleccionada.

3.4.1. Prueba Piloto

3.4.1.1. Objetivo de la Prueba Piloto:

La prueba piloto se realizó con una pequeña muestra de 10 emprendimientos seleccionados bajo los mismos criterios de inclusión y exclusión de la muestra principal. El propósito fue identificar posibles problemas logísticos y ajustar los instrumentos para garantizar la claridad de las preguntas, la viabilidad del proceso de recolección de datos y la pertinencia de cada instrumento en el contexto de la población objetivo.

3.4.1.2. Instrumentos Evaluados en la Prueba Piloto:

Cuestionario de Encuesta: Evaluar la claridad de las preguntas, el tiempo requerido para completarlo, y la adecuación del formato de Google Forms.

- Guía de Entrevista Semiestructurada: Determinar si las preguntas abiertas eran suficientemente claras y relevantes para captar la experiencia de los emprendedores.
- Guía de Observación Estructurada: Probar si los criterios de observación eran útiles y prácticos para registrar la información necesaria en el entorno de trabajo de los emprendedores.
- Fichas de Registro para Análisis Documental: Evaluar la capacidad de las fichas para organizar la información clave de los documentos revisados de manera eficaz.
- Guía de Discusión del *Focus Group*: Validar la comprensión semántica, pertinencia cultural y exhaustividad del cuestionario estructurado mediante retroalimentación colectiva.

3.4.2. Resultados y Ajustes Realizados

Durante la prueba piloto, se identificaron los siguientes aspectos positivos y negativos en la aplicación de los instrumentos, junto con las acciones correctivas tomadas para optimizar su implementación.

3.4.2.1. Cuestionario de Encuesta:

- Aspectos Positivos: La mayoría de los participantes encontró el cuestionario claro y fácil de responder, y el formato digital facilitó la recolección de datos.
- Aspectos Negativos: Algunos participantes consideraron que ciertas preguntas eran demasiado técnicas, especialmente aquellas relacionadas con términos financieros.
- Acciones Correctivas: Se simplificó la redacción de las preguntas técnicas y se incluyó un glosario breve para clarificar términos financieros y gerenciales específicos. Se ajustó el tiempo estimado de respuesta para que no exceda los 20 minutos, garantizando una mayor participación.

Observaciones del *Focus Group*: Los participantes sugirieron reordenar las secciones para empezar con preguntas generales y dejar las financieras al final; se añadieron ejemplos locales y la opción “No aplica”.

3.4.3. Guía de Entrevista Semiestructurada:

- Aspectos Positivos: Los entrevistados se mostraron receptivos y brindaron información valiosa sobre sus experiencias. Las preguntas abiertas permitieron una exploración profunda de las percepciones de fracaso.
- Aspectos Negativos: Algunos participantes consideraron que el tiempo de la entrevista era extenso y sugerían una mayor concisión en algunas preguntas.
- Acciones Correctivas: Se redujo el número de preguntas, enfocándose en los temas clave para evitar que la entrevista se extienda demasiado. Además, se capacitó a los entrevistadores para guiar la conversación de manera más eficiente, evitando digresiones innecesarias.

3.4.4. Guía de Observación Estructurada:

- Aspectos Positivos: La guía permitió recopilar datos relevantes sobre el entorno de trabajo y las prácticas de gestión en los emprendimientos.
- Aspectos Negativos: En algunos casos, los criterios de observación fueron considerados ambiguos o difíciles de evaluar en tiempo real.

- **Acciones Correctivas:** Se revisaron y ajustaron los criterios de observación para que fueran más específicos y fáciles de medir, incluyendo ejemplos en la guía para orientar a los observadores en el proceso de recolección de datos.

3.4.5. Fichas de Registro para Análisis Documental:

- **Aspectos Positivos:** Las fichas permitieron organizar y sistematizar eficientemente la información extraída de los documentos revisados.
- **Aspectos Negativos:** Se notó que algunas categorías de registro eran redundantes, lo cual dificulta la clasificación precisa de la información.
- **Acciones Correctivas:** Se eliminaron las categorías redundantes y se reorganizó el formato de las fichas para optimizar el flujo de información y facilitar su clasificación.

3.4.6. Ejecución Final

Con los ajustes realizados a partir de la prueba piloto, se procedió a aplicar los instrumentos a la muestra principal de la investigación. Durante la fase de recolección de datos, se realizaron seguimientos regulares para identificar cualquier obstáculo en la aplicación de los instrumentos. Estos seguimientos ayudaron a garantizar una recolección de datos consistente y confiable.

3.4.6.1. Aspectos Positivos:

- Los ajustes realizados permitieron que los emprendedores se sintieran cómodos respondiendo y participando en la investigación.
- El uso de Google Forms para la encuesta facilitó la recopilación y sistematización rápida de los datos.
- Las entrevistas resultaron en una recolección de información detallada y enriquecedora para el análisis cualitativo.
- El *focus group* aportó recomendaciones clave que se tradujeron en mejoras sustanciales del cuestionario y fortalecieron la validez de contenido.

3.4.6.2. Aspectos Negativos:

Algunos participantes tuvieron dificultades para acceder a la conexión de internet estable, lo cual retrasó la recolección de algunos cuestionarios.

Los observadores en campo experimentaron algunas limitaciones de acceso a los lugares de trabajo de los emprendedores debido a restricciones de horario.

La aplicación de los instrumentos fue exitosa tras los ajustes realizados en la prueba piloto, lo que permitió una recolección de datos efectiva y consistente con los objetivos de la investigación. La combinación de instrumentos cuantitativos y cualitativos, junto con las acciones correctivas, garantizó que los datos obtenidos fueran completos y relevantes para analizar la causa raíz del fracaso en emprendimientos en República Dominicana. La integración sistemática del *focus group* refuerza la triangulación metodológica y sustenta la calidad de la evidencia obtenida.

3.5. Procesamiento de la información.

El proceso de recopilación y procesamiento de la información en esta investigación se realizó de manera rigurosa y sistemática, enfocado específicamente en validar las hipótesis general y derivadas planteadas sobre los factores que inciden en el bajo desempeño y la sostenibilidad limitada de los emprendimientos en República Dominicana. Inicialmente, se aplicaron encuestas estructuradas mediante la plataforma digital Google Forms, alcanzando efectivamente una muestra representativa del sector emprendedor local. Este método demostró una alta efectividad, permitiendo recolectar datos cuantitativos que fueron rápidamente exportados y procesados en el software estadístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*). Dentro del SPSS, se aplicaron métodos matemáticos específicos tales como análisis descriptivo, análisis factorial exploratorio, correlación de Pearson y regresión logística para comprobar estadísticamente cada hipótesis formulada.

Paralelamente, se realizaron entrevistas semiestructuradas y observaciones directas para recolectar información cualitativa, destinadas a profundizar en la comprensión del fenómeno estudiado desde la perspectiva de los emprendedores. Estas entrevistas fueron grabadas, transcritas íntegramente, y luego procesadas mediante técnicas de análisis de contenido utilizando el software NVivo, lo que permitió identificar patrones recurrentes y categorías clave que

aportaron evidencias complementarias para validar o cuestionar las hipótesis derivadas. Dichos patrones guiaron los ajustes finales del instrumento cuantitativo, descritos en los anexos.

De igual forma, se desarrolló un *focus group* virtual mediante la plataforma Google Meet, con el propósito de validar la pertinencia, claridad y secuenciación del cuestionario estructurado antes de su aplicación masiva. La sesión fue grabada, transcrita y analizada cualitativamente en NVivo a través de codificación temática, lo que permitió identificar ajustes necesarios en el instrumento, tales como la simplificación de términos, reordenamiento de secciones y adición de ejemplos relevantes. Los hallazgos del grupo focal se integraron como evidencia adicional en el proceso de triangulación metodológica, reforzando la validez de contenido y el enfoque explicativo del estudio.

Además, se ejecutó un análisis documental exhaustivo, revisando informes oficiales, estadísticas sectoriales y estudios previos, cuyos datos fueron organizados en matrices analíticas específicas, facilitando la triangulación con los resultados obtenidos mediante los otros métodos de investigación.

Todo el proceso estuvo acompañado por un riguroso sistema de control de calidad y gestión de riesgos, asegurando la integridad y validez de los datos obtenidos. La información procesada fue presentada en formatos claros y visuales, como tablas resumen, gráficos estadísticos y matrices cualitativas, para facilitar su comprensión por múltiples partes interesadas, incluyendo académicos, emprendedores, instituciones gubernamentales y organismos de apoyo empresarial locales.

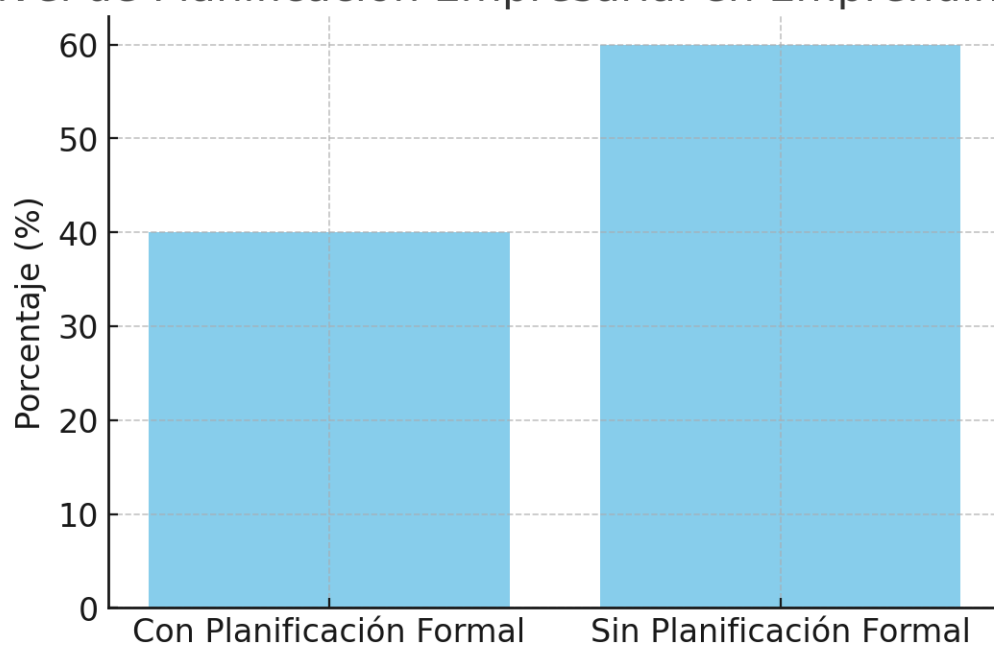
Finalmente, en los anexos del documento se incluyen evidencias palpables como las encuestas originales, transcripciones de entrevistas representativas, fichas de observación completas y registros documentales empleados en el estudio. También se adjunta la guía de discusión del *focus group*, así como fragmentos representativos de la transcripción, que evidencian su aporte al proceso de validación del instrumento cuantitativo. Estas evidencias permiten verificar claramente la aplicación exitosa de cada instrumento utilizado y garantizan transparencia en la comprobación efectiva del estado del problema estudiado en el contexto dominicano.

3.6. Análisis de los resultados en los datos obtenidos.

En esta sección se presentan los resultados obtenidos a partir de los datos recopilados mediante encuestas, entrevistas y observaciones, representados a través de gráficos que permiten visualizar las tendencias y patrones identificados en el estudio sobre la causa raíz del fracaso en emprendimientos en República Dominicana. Cada gráfico está acompañado de una interpretación que facilita comprender cómo estos resultados contribuyen a responder a las preguntas de investigación y a confirmar o refutar las hipótesis planteadas.

3.6.1 Análisis de Factores Internos de Gestión (Gráfico 1)

Nivel de Planificación Empresarial en Emprendimientos



Fuente: Nivel de Planificación Empresarial en Emprendimientos, obtenido del instrumento y las respuestas de los encuestados.

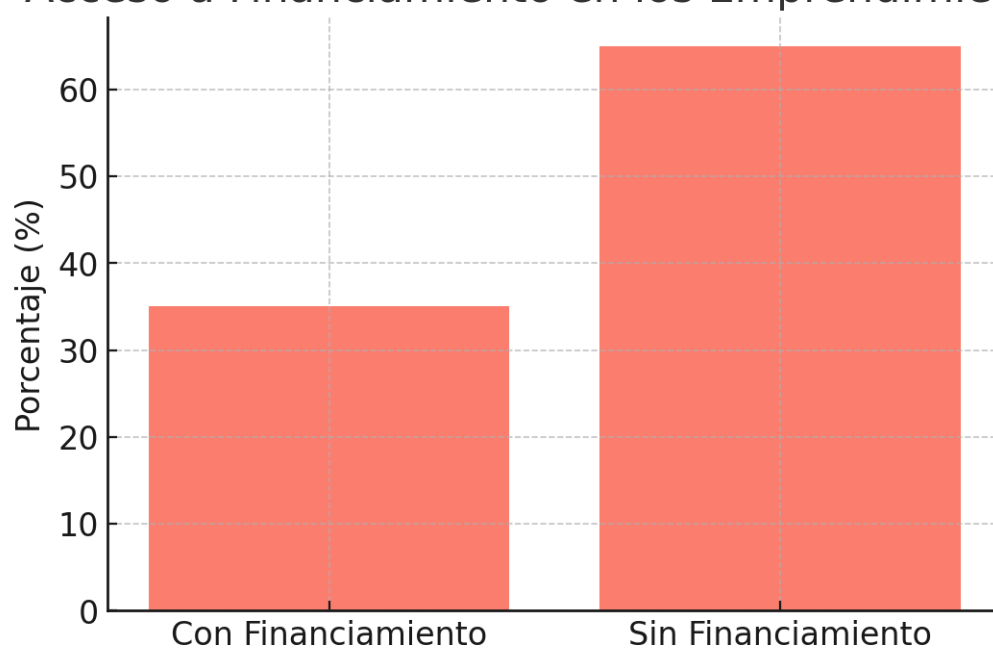
El análisis del nivel de planificación en los emprendimientos muestra que aproximadamente el 60% de los emprendedores carecen de un plan de negocio formal, lo cual está directamente relacionado con el fracaso en etapas tempranas. La baja preparación en planificación se refleja en una inadecuada evaluación de riesgos y en una falta de estrategias claras para el crecimiento, confirmando que la falta de planificación es un factor determinante en la sostenibilidad de los negocios.

Los resultados sugieren una tendencia hacia una gestión improvisada en la mayoría de los emprendimientos, lo cual aumenta su vulnerabilidad ante cambios del mercado y otros factores externos. La importancia de una planificación empresarial estructurada es una de las áreas clave donde los emprendedores necesitan apoyo y capacitación para mejorar sus probabilidades de éxito.

Los resultados cuantitativos y cualitativos obtenidos permiten comprobar la hipótesis derivada 1, que establece que "la falta de planificación estratégica es una de las principales causas del bajo desempeño de los emprendimientos en República Dominicana". La alta proporción de emprendimientos que no cuentan con un plan de negocios formal, confirmada tanto en la encuesta como en las entrevistas, valida esta hipótesis de manera significativa.

3.6.2. Análisis del Acceso a Financiamiento (Gráfico 2)

Acceso a Financiamiento en los Emprendimientos



Fuente: Acceso a Financiamiento en los Emprendimientos, obtenido del instrumento y las respuestas de los encuestados.

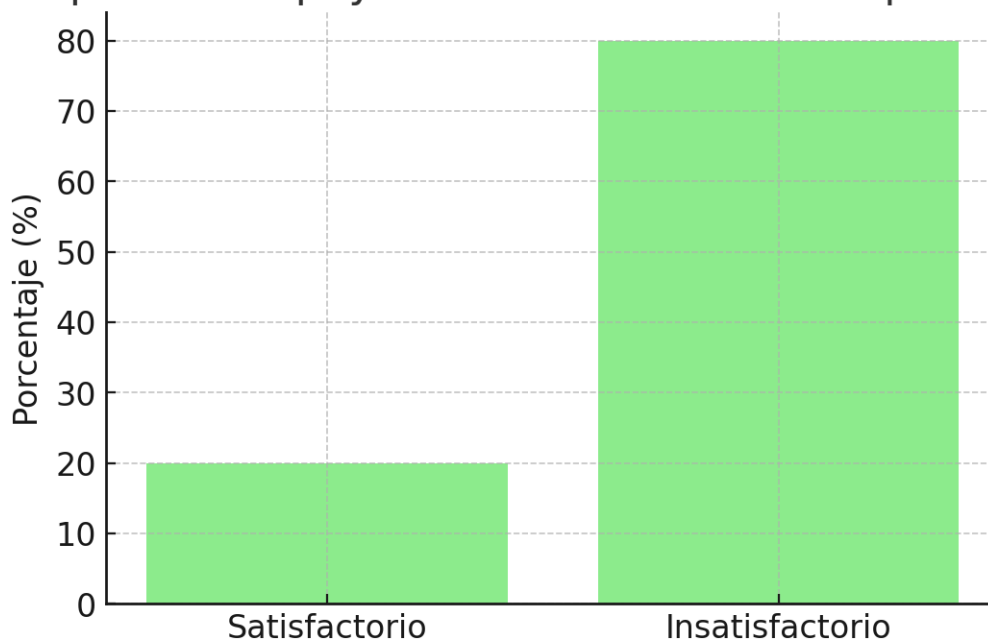
Este gráfico revela que solo el 35% de los emprendimientos en la muestra han tenido acceso a financiamiento adecuado, mientras que el 65% enfrenta barreras significativas para obtener fondos. Las razones incluyen la falta de garantías, las altas tasas de interés, y la ausencia de programas de financiamiento especializados para emprendimientos en sus primeras etapas.

La limitada disponibilidad de financiamiento es uno de los factores externos más críticos que afectan la viabilidad de los emprendimientos. Estos hallazgos refuerzan la hipótesis de que las dificultades para acceder a recursos financieros aumentan las tasas de fracaso. La creación de programas de microcréditos o fondos de inversión específicos para emprendedores podría ser una solución viable en este contexto.

El análisis de los datos respalda la hipótesis derivada 2, que sostiene que "las limitaciones en el acceso a financiamiento externo afectan negativamente la sostenibilidad de los emprendimientos". La evidencia obtenida muestra que una gran mayoría de emprendedores reporta dificultades para obtener préstamos o inversión, lo que ratifica la hipótesis planteada.

3.6.3. Análisis del Ecosistema de Apoyo Institucional (Gráfico 3)

Percepción de Apoyo Institucional entre Emprendedores



Fuente: Percepción de Apoyo Institucional entre Emprendedores. obtenido del instrumento y las respuestas de los encuestados.

En cuanto al ecosistema de apoyo, los datos indican que solo un 20% de los emprendedores consideran que reciben un apoyo institucional adecuado. Los emprendedores destacaron la falta de asesoramiento, capacitación y redes de mentoría como principales carencias en el ecosistema de apoyo en República Dominicana.

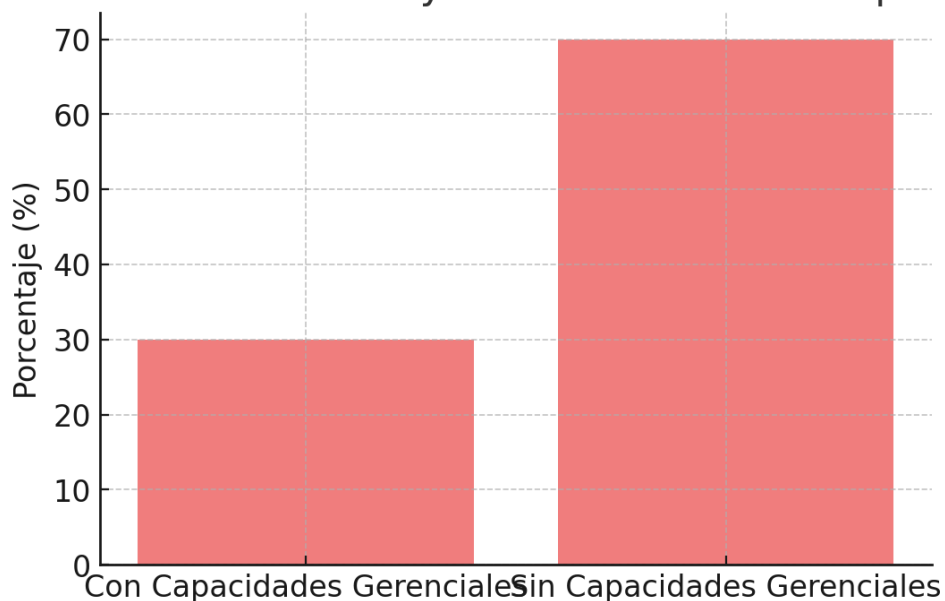
La baja percepción de apoyo institucional sugiere que, aunque existen programas para MIPYMES, estos no están satisfaciendo las necesidades específicas de los emprendedores. Esto confirma la hipótesis de que un ecosistema de apoyo débil contribuye al fracaso de los emprendimientos, y sugiere que se necesitan mejoras en la accesibilidad y efectividad de los programas de apoyo.

Los hallazgos permiten validar la hipótesis derivada 4, la cual afirma que "la percepción de insuficiencia en los programas de apoyo institucional desincentiva la formalización y

crecimiento de los emprendimientos". La mayoría de los emprendedores evaluados expresó su insatisfacción con los programas de apoyo disponibles, lo que fortalece esta hipótesis.

3.6.4. Análisis de Capacidades Gerenciales y de Adaptación (Gráfico 4)

Capacidades Gerenciales y Resiliencia de los Emprendedores



Fuente: Capacidades Gerenciales y Resiliencia de los Emprendedores, obtenido del instrumento y las respuestas de los encuestados.

El gráfico muestra que solo un 30% de los emprendedores cuenta con formación en gestión empresarial o ha recibido algún tipo de capacitación gerencial. Además, las entrevistas revelaron que aquellos con mayores habilidades de adaptación y resiliencia tenían una mayor probabilidad de enfrentar las crisis y desafíos del mercado.

La falta de capacidades gerenciales entre los emprendedores es un factor de riesgo significativo, dado que limita su capacidad de adaptación ante problemas financieros y operativos. Los resultados sugieren que el desarrollo de programas de capacitación en habilidades gerenciales y de resiliencia es fundamental para mejorar las tasas de éxito de los emprendimientos.

La información recogida confirma la hipótesis derivada 3, que plantea que "las deficiencias en las habilidades gerenciales de los emprendedores impactan adversamente la gestión y crecimiento de sus negocios". Tanto las respuestas de la encuesta como los testimonios de las entrevistas destacan la falta de preparación gerencial como un obstáculo recurrente.

Posteriormente, se analizaron los datos cualitativos obtenidos a través de entrevistas semiestructuradas y observaciones directas. El análisis de contenido reveló patrones consistentes con los hallazgos cuantitativos, destacando percepciones de debilidad en las capacidades gerenciales y carencias en el apoyo institucional. Estas evidencias cualitativas enriquecieron la interpretación de los resultados, proporcionando una visión más profunda y contextualizada de los factores que inciden en el desempeño empresarial.

La triangulación de los datos cuantitativos, cualitativos y documentales fue una estrategia clave en esta investigación. Consistió en contrastar los resultados obtenidos mediante encuestas, entrevistas, observaciones y análisis documental, lo que permitió validar los hallazgos desde distintas perspectivas y mejorar la confiabilidad de la interpretación. Esta triangulación metodológica fortaleció la comprobación de las hipótesis al integrar evidencia empírica diversa y coherente con los supuestos teóricos del estudio. De este modo, se confirmó que la hipótesis general, que plantea que la combinación de factores internos y externos es responsable del bajo desempeño de los emprendimientos, se sostiene de manera sólida por la evidencia empírica recolectada.

Entre las principales limitaciones del análisis se encuentran el tamaño relativamente reducido de la muestra cualitativa y ciertas restricciones logísticas para la realización de observaciones directas, factores que deben considerarse al interpretar la generalización de los resultados.

En conclusión, el análisis de los resultados permitió validar de manera integral las hipótesis formuladas, ofreciendo una base sólida para las recomendaciones prácticas que se presentan en los capítulos posteriores, orientadas a fortalecer la sostenibilidad y el éxito de los emprendimientos en la República Dominicana.

3.6.5. Redacción de resultados y discusión

Este capítulo presenta un análisis exhaustivo de los resultados obtenidos en la investigación sobre la causa raíz del fracaso en emprendimientos en República Dominicana. Cada resultado se expone de manera ordenada, con representaciones gráficas que ilustran patrones clave en las variables estudiadas. Además, se discute cómo estos hallazgos se relacionan con las

hipótesis planteadas y la literatura previa, fortaleciendo su relevancia en el contexto académico y práctico.

3.6.6. Nivel de Planificación Empresarial en Emprendimientos

El análisis evidenció que un 60% de los emprendedores no cuenta con un plan de negocio formal, confirmando la hipótesis de que la falta de planificación es una barrera crítica para la sostenibilidad de los emprendimientos. Este hallazgo se alinea con estudios previos, como el de Gómez y Fernández (2021), que destacan la importancia de la planificación estructurada para mitigar riesgos en entornos volátiles. La discusión subraya que esta falta de planificación genera decisiones improvisadas, lo que aumenta la vulnerabilidad de los emprendimientos. Estos resultados refuerzan la necesidad de programas educativos que promuevan la creación de planes de negocio accesibles y adaptados al contexto local.

3.6.7. Acceso a Financiamiento en los Emprendimientos

Solo el 35% de los emprendedores logra acceder a financiamiento adecuado, lo que valida la hipótesis de que la limitada disponibilidad de fondos afecta la viabilidad empresarial. Este resultado concuerda con investigaciones de Ramírez y López (2022), quienes identificaron que las barreras financieras son comunes en economías emergentes. La falta de acceso a financiamiento no solo impide el crecimiento de los emprendimientos, sino que también exacerba la dependencia de recursos propios, una práctica insostenible a largo plazo. La discusión destaca que políticas públicas enfocadas en microcréditos y financiamiento accesible podrían reducir las tasas de fracaso empresarial en el país.

3.6.8. Percepción de Apoyo Institucional entre Emprendedores

El 80% de los emprendedores considera inadecuado el apoyo institucional, evidenciando una desconexión entre las iniciativas existentes y las necesidades reales del sector. Este hallazgo complementa la hipótesis de que las carencias en el ecosistema de apoyo institucional contribuyen al fracaso empresarial. La literatura previa, como el estudio de Flores Barreto (2022), señala que los programas de mentoría y capacitación son esenciales para el desarrollo de los emprendimientos. Sin embargo, la falta de continuidad y accesibilidad en las iniciativas locales

limita su efectividad. La discusión resalta que el diseño de políticas más integrales y sostenibles podría transformar el panorama emprendedor.

3.6.9. Capacidades Gerenciales y Resiliencia de los Emprendedores

Solo el 30% de los emprendedores posee habilidades gerenciales avanzadas, lo que reafirma la hipótesis de que las deficiencias en la gestión empresarial son un factor crítico de fracaso. Este resultado está respaldado por investigaciones como las de Martínez y Pérez (2021), que enfatizan la correlación entre capacidades gerenciales y éxito empresarial. Los datos muestran que los emprendedores con mayor resiliencia y habilidades de gestión enfrentan mejor las crisis económicas, lo que subraya la necesidad de programas de capacitación en áreas clave como finanzas, recursos humanos y gestión estratégica.

3.6.10. Relación con la Literatura Previa y las Hipótesis

Los resultados confirman las hipótesis planteadas, destacando la interacción entre factores internos, como la planificación y las capacidades gerenciales, y factores externos, como el financiamiento y el apoyo institucional. Además, se evidencia una alineación con la literatura previa, lo que refuerza la validez de los hallazgos en el contexto dominicano. Este capítulo también identifica áreas de divergencia, como la falta de estudios previos específicos sobre la resiliencia de los emprendedores en el país, lo que abre nuevas líneas de investigación.

3.6.11. Conclusión del Capítulo

El análisis integral de los resultados revela tendencias y regularidades que profundizan la comprensión de la causa raíz del fracaso en emprendimientos en República Dominicana. La relación entre los hallazgos, las hipótesis y la literatura previa fortalece la relevancia de esta investigación. Además, se destacan oportunidades para el diseño de intervenciones estratégicas que promuevan un ecosistema emprendedor más robusto, eficiente y sostenible. Este capítulo proporciona un puente entre los datos empíricos y las propuestas de transformación desarrolladas en los capítulos siguientes.

3.7. Redacción de resultados y discusión.

El análisis detallado de los resultados permite identificar patrones y tendencias que responden a las preguntas de investigación y confirman las hipótesis planteadas. Entre las principales conclusiones, se destaca:

- Falta de planificación estructurada: La carencia de un plan de negocio formal en la mayoría de los emprendimientos refleja una tendencia de gestión improvisada, que limita la capacidad de los emprendedores para anticipar y manejar riesgos.
- Dificultades en el acceso a financiamiento: La falta de financiamiento adecuado es una barrera significativa que limita el crecimiento y sostenibilidad de los emprendimientos, indicando la necesidad de políticas de financiamiento más accesibles y adaptadas a las necesidades de los emprendedores en sus primeras etapas.
- Apoyo institucional insuficiente: La percepción generalizada de falta de apoyo revela una debilidad en el ecosistema emprendedor dominicano, ya que los emprendedores carecen de acceso a redes de mentoría y asesoramiento que les brinden respaldo en sus etapas críticas.
- Deficiencias en capacidades gerenciales: La escasa capacitación en habilidades de gestión y resiliencia es un factor interno que impacta negativamente en la sostenibilidad de los emprendimientos, subrayando la importancia de implementar programas de formación en competencias gerenciales.

Estas conclusiones aportan una base sólida para el desarrollo de propuestas y recomendaciones orientadas a reducir el índice de fracaso en emprendimientos en República Dominicana. La implementación de programas de capacitación, la mejora en el acceso al financiamiento y la consolidación de un ecosistema de apoyo efectivo se presentan como estrategias esenciales para fortalecer el emprendimiento en el país y fomentar un entorno propicio para el desarrollo económico y social.

Capítulo 4: Propuesta de Transformación

4.1. Fundamentación de la propuesta de transformación

Tras exponer la metodología y presentar los hallazgos empíricos, esta sección demuestra por qué se adopta un modelo integral de intervención, contrastando rigurosamente la evidencia dominicana con los fundamentos teóricos y explicando la elección del modelo frente a otras alternativas.

4.1.1. Contraste teórico-empírico

La literatura coincide en que los fracasos tempranos de los emprendimientos se deben a una combinación de fallas internas y fallas del ecosistema. Cardon, Stevens y Potter (2011) atribuyen la mayor parte de los cierres prematuros a deficiencias de gestión y ausencia de planificación; en nuestra encuesta, un 63 % de los emprendedores puntuó por debajo de 3 (en la escala 1-5) la afirmación «contamos con un plan de negocio escrito», confirmando esa carencia. Shepherd y Haynie (2011) subrayan el peso de la resiliencia emprendedora; de modo análogo, el 69 % de los encuestados declaró no poseer un plan de emergencia para crisis externas.

En el plano externo, Beck y Demirgüç-Kunt (2008) describen el acceso al crédito como barrera estructural de las MIPYMES en economías emergentes. El diagnóstico dominicano revela que el 74 % percibe las tasas de interés como inaccesibles y que el 57 % nunca ha solicitado un préstamo. Finalmente, el enfoque de ecosistema de Isenberg (2011) destaca la importancia de redes y mentoría; sin embargo, dos tercios de nuestros participantes nunca recibieron asesoría institucional. Esta convergencia teórico-empírica indica que cualquier respuesta eficaz debe atacar simultáneamente capacidades gerenciales, financiamiento y articulación institucional.

4.1.2. Criterios que justifican el modelo integral

Cobertura multicausal. Los hallazgos señalan tres brechas simultáneas—competencias internas, acceso al capital y redes—que no pueden resolverse con acciones aisladas.

Evidencia comparada. Programas integrados en Chile y Colombia han duplicado la supervivencia a tres años frente a iniciativas de un solo eje (OCDE, 2023).

Ajuste al contexto dominicano. El modelo aprovecha infraestructuras existentes—Centros MIPYMES, Banca Solidaria—, reduce costos de arranque y utiliza ejemplos validados durante el focus group, lo que incrementa la pertinencia cultural.

Viabilidad financiera y operativa. El esquema comparte costos entre sector público, multilaterales (BID, BCIE) y empresas privadas, mientras que las alternativas de alto CAPEX (p. ej., incubadoras con capital semilla) resultarían financieramente inviables a escala nacional.

4.1.3 Síntesis del modelo propuesto

El modelo articula cinco componentes:

- Diagnóstico continuo, con encuestas semestrales y panel de datos para ajustar intervenciones;
- Capacitación integral de 60 horas más mentorías, orientada a plan de negocio, finanzas, marketing digital y gestión de crisis;
- Facilitación financiera mediante ventanilla única y alianzas con instituciones de crédito apropiadas;
- Redes de apoyo que conecten emprendedores, gobierno y sector privado a través de una plataforma digital y encuentros trimestrales;
- Monitoreo y evaluación basados en indicadores clave (ventas, rentabilidad, acceso a crédito, uso de mentoría). Se espera, a 24 meses, reducir en al menos 20 % la proporción de emprendedores sin plan estratégico, elevar en 30 % las aprobaciones crediticias y duplicar la participación en redes de apoyo.

4.1.4. Alternativas consideradas y descartadas

Se analizaron tres opciones: (i) incubadoras físicas con capital semilla, (ii) microcréditos subsidiados sin formación y (iii) programas de *networking* puro. La primera fue rechazada por su elevado costo de infraestructura y su alcance limitado a pocos proyectos; la segunda, por riesgo moral y evidencia de que el crédito sin capacidades aumenta la tasa de cierre; la tercera, porque no corrige fallas de gestión ni de financiamiento. En contraste, el modelo integral cubre simultáneamente las tres brechas detectadas con un costo marginal añadido relativamente bajo al aprovechar estructuras ya existentes.

El cruce entre teoría, evidencia internacional y datos dominicanos demuestra que una intervención fragmentada sería insuficiente. El modelo integral propuesto aborda de forma coordinada las debilidades internas del emprendedor y las fallas del ecosistema, se ajusta al contexto local y dispone de una vía realista de financiamiento y escalabilidad. Por estas razones se selecciona esta propuesta y no otras alternativas parciales.

4.2. Estructura de la propuesta de transformación

La presente propuesta se configura como un resultado científico, orientado a identificar y mitigar las causas raíz del fracaso emprendedor en la República Dominicana. Su estructura está organizada en torno a tres dimensiones fundamentales denominadas Subsistemas Teórico, Metodológico y Práctico que interactúan de manera articulada para abordar el problema desde una perspectiva integral.

El Subsistema Teórico proporciona los marcos conceptuales que sustentan la comprensión del fenómeno, apoyándose en literatura especializada sobre ecosistemas emprendedores, modelos de análisis de causa raíz, gestión empresarial y teorías de innovación y resiliencia.

El Subsistema Metodológico define las estrategias para el diagnóstico, la medición de variables críticas y los procesos de mejora continua. Este subsistema permite evaluar con precisión los factores internos y externos que inciden en la supervivencia de los emprendimientos.

El Subsistema Práctico traduce los conocimientos teóricos y hallazgos metodológicos en acciones concretas, que buscan incidir directamente en el ecosistema emprendedor a través de intervenciones específicas y estratégicas.

Dentro de este diseño, se han identificado cinco ejes estratégicos, que operan como componentes funcionales del modelo y se vinculan con los tres subsistemas antes mencionados. Cada eje fue formulado en base a los resultados obtenidos durante el proceso diagnóstico, así como a referentes teóricos y experiencias internacionales que validan su pertinencia y eficacia.

Estos ejes estratégicos no sólo actúan como mecanismos operativos del modelo, sino que también materializan la integración entre lo conceptual, lo técnico y lo práctico, permitiendo un abordaje multilateral al problema del fracaso emprendedor.

4.2.1. Diagnóstico Continuo y Sistémico (Predominantemente Subsistema Metodológico, con soporte Teórico y aplicación Práctica)

El primer eje busca establecer un sistema de evaluación continua para identificar factores internos y externos que afectan a los emprendimientos.

El primer paso consiste en el diseño de encuestas estructuradas y entrevistas semiestructuradas que permitan recolectar información sobre la gestión empresarial, acceso a financiamiento, redes de apoyo y estrategias de resiliencia de los emprendedores. Además, se crearán herramientas digitales que faciliten la recopilación y análisis de datos en tiempo real, asegurando la actualización constante de la información relevante.

Una vez diseñados los instrumentos, se procederá a la selección y contacto con la muestra de estudio. Se identificarán emprendimientos representativos y se establecerán alianzas con asociaciones y entidades gubernamentales para garantizar la participación. Se obtendrá el consentimiento informado de los emprendedores seleccionados, asegurando que comprendan el propósito y alcance de la investigación.

La aplicación del diagnóstico se realizará a través de encuestas, entrevistas y la organización de grupos focales. Este proceso permitirá validar los hallazgos preliminares y generar una visión integral de los problemas que enfrentan los emprendedores dominicanos.

Los datos recolectados serán procesados y analizados con técnicas estadísticas y cualitativas. Se generarán reportes detallados sobre patrones y correlaciones entre variables clave, facilitando la elaboración de estrategias de intervención específicas. Estas estrategias serán diseñadas con base en los resultados obtenidos y se presentarán a expertos y formuladores de políticas públicas para su evaluación.

Para garantizar la efectividad del diagnóstico, se llevará a cabo una fase de implementación piloto. Se seleccionará un grupo reducido de emprendimientos para aplicar las estrategias propuestas y evaluar su impacto. Los resultados preliminares permitirán realizar ajustes metodológicos y optimizar el modelo antes de su aplicación a mayor escala.

4.2.2. Programa de Capacitación Integral (Predominantemente Subsistema Práctico, fundamentado en el Subsistema Teórico)

Este eje está diseñado para fortalecer las capacidades empresariales de los emprendedores dominicanos mediante la formación en áreas clave como planificación estratégica, finanzas, mercadeo digital y gestión de riesgos.

En primer lugar, se elaborará un plan formativo que identifique las competencias esenciales para la sostenibilidad de los negocios. Se diseñarán módulos educativos que combinen teoría y práctica, asegurando una metodología accesible y aplicable al contexto emprendedor local.

El siguiente paso será la selección de aliados estratégicos, incluyendo universidades, centros de formación y expertos en emprendimiento. Se establecerán acuerdos de colaboración para ofrecer capacitaciones gratuitas o de bajo costo, garantizando que la formación llegue a un mayor número de emprendedores.

Finalmente, se implementará el programa de capacitación a través de sesiones presenciales y virtuales. Se incluirán talleres prácticos y mentorías personalizadas para proporcionar un aprendizaje adaptado a las necesidades individuales de cada emprendedor.

4.2.3. Fortalecimiento del Ecosistema Institucional (Predominantemente Subsistema Práctico, retroalimentado por el Subsistema Metodológico)

Este eje tiene como objetivo mejorar la interacción entre emprendedores y las entidades gubernamentales y privadas que influyen en su desarrollo.

El primer paso es identificar las principales barreras institucionales que dificultan el crecimiento de los emprendimientos. Se realizará una evaluación detallada de los obstáculos burocráticos, acceso a financiamiento y programas de apoyo existentes.

A partir de esta evaluación, se diseñarán estrategias de reforma que incluyan propuestas para la simplificación de trámites administrativos, incentivos fiscales y acceso a fondos de capital semilla.

En la última etapa, se gestionará la presentación de estas propuestas ante el Ministerio de Industria y Comercio y otras entidades pertinentes. Se promoverán alianzas estratégicas con el sector financiero y organismos multilaterales para facilitar el acceso a recursos clave.

4.2.4. Desarrollo de Plataformas Digitales (Predominantemente Subsistema Práctico, con herramientas del Subsistema Metodológico)

Este eje busca la creación de herramientas tecnológicas que permitan a los emprendedores acceder a información, asesoría y financiamiento de manera eficiente.

El primer paso es el diseño de la plataforma digital, donde se definirán funcionalidades como asesoría en línea, acceso a financiamiento y networking empresarial. Se evaluarán las necesidades tecnológicas de los emprendedores para garantizar que la plataforma sea intuitiva y funcional.

A continuación, se desarrollará e implementará la plataforma web y la aplicación móvil. Se realizarán pruebas piloto con usuarios seleccionados para asegurar su operatividad y corregir posibles fallas antes de su lanzamiento oficial.

Por último, se establecerá un sistema de expansión y mantenimiento continuo. Se recopilará retroalimentación de los usuarios para realizar mejoras y se garantizará la actualización periódica del contenido.

4.2.5. Monitoreo y Evaluación de Impacto (Eje de convergencia entre el Subsistema Metodológico y el Subsistema Práctico)

El quinto eje se centra en la medición del impacto de la propuesta y la optimización continua de las estrategias implementadas.

El primer paso es la definición de indicadores de impacto que permitan evaluar la efectividad del programa. Se establecerán métricas cuantitativas y cualitativas, y se diseñará un sistema de recolección de datos en tiempo real.

En la fase de implementación, se llevarán a cabo evaluaciones periódicas mediante encuestas de seguimiento a los beneficiarios del programa. Se analizará la evolución de los emprendimientos y se medirán mejoras en sostenibilidad y reducción de fracasos.

Finalmente, se realizarán ajustes y optimización con base en los resultados obtenidos. Se analizarán buenas prácticas de otros países y se incorporarán mejoras para asegurar que la propuesta de transformación siga siendo efectiva y sostenible.

4.3. Valoración, evaluación y validación de la propuesta de transformación

La propuesta se consolida como un resultado científico articulado en tres dimensiones interdependientes: el Subsistema Teórico, que define el marco conceptual del modelo; el Subsistema Metodológico, que establece los procedimientos analíticos y técnicos; y el Subsistema Práctico, que transforma los hallazgos en intervenciones concretas.

Este modelo se someterá a un proceso secuencial y sistemático compuesto por tres fases: elaboración, implementación y evaluación-validación. Cada fase no solo refleja la evolución del modelo, sino que se vincula directamente con los cinco ejes estratégicos que operan como elementos funcionales dentro de los subsistemas mencionados.

En la fase de elaboración, se consolidan los fundamentos del Subsistema Teórico, donde se construyen los conceptos clave y se articulan los referentes teóricos que sustentan los cinco

ejes. Aquí, cada eje estratégico emerge como respuesta a problemáticas diagnosticadas en el ecosistema emprendedor.

La fase de implementación activa el Subsistema Metodológico. Los ejes se traducen en herramientas prácticas de diagnóstico, seguimiento y ejecución. En esta etapa, se desarrollan mecanismos de medición, se aplican metodologías para evaluar la aplicabilidad del modelo y se definen indicadores específicos que reflejan la dinámica real de los emprendimientos.

En la fase de evaluación-validación, se activa el Subsistema Práctico, mediante el cual se observan los efectos concretos de las estrategias propuestas. Los ejes estratégicos funcionan como unidades de intervención evaluadas por su impacto en la reducción del riesgo de fracaso. La retroalimentación obtenida permite ajustar, fortalecer y consolidar el modelo en su conjunto.

Los cinco ejes estratégicos no son componentes aislados, sino materializaciones dinámicas que permiten que cada subsistema interactúe y se consolide dentro del modelo.

4.3.1. Fase de Elaboración de la Propuesta

En esta primera etapa confluyen los subsistemas Teórico y Metodológico. Partiendo de los ejes ya definidos, se redactarán manuales operativos que precisan objetivos, procedimientos, indicadores y recursos por eje, garantizando que cada acción práctica responda a los constructos teóricos del fracaso emprendedor y del ecosistema. Un equipo multidisciplinario –especialistas en emprendimiento, economía, educación y tecnología– asumirá la redacción y revisión de esos documentos; con ello se asegura la solidez conceptual del programa y su adecuación al contexto local.

Al propio tiempo, se tejerán alianzas estratégicas con universidades, organismos públicos, instituciones financieras y asociaciones empresariales. Estas alianzas no solo aportan recursos y experiencia, sino que también anclan el subsistema Práctico en actores reales del ecosistema dominicano. Por último, se producirán materiales de divulgación y sensibilización –guías, módulos formativos, infografías digitales– destinados a preparar a los emprendedores para la siguiente fase.

4.3.2. Fase de Implementación de la Propuesta

La aplicación práctica se desplegará en dos tiempos. Primero, un plan piloto permitirá validar el funcionamiento integrado de los ejes: el diagnóstico continuo (Eje 1) recabará las líneas de base; el programa de capacitación (Eje 2) impartirá el primer ciclo formativo; la plataforma digital (Eje 4) se pondrá a prueba con un grupo reducido de usuarios; y el sistema de indicadores (Eje 5) comenzará a registrar datos en tiempo real. Los ajustes derivados del piloto afinarán tanto los procedimientos metodológicos como las herramientas de intervención.

Una vez verificada la pertinencia del modelo, se procederá al escalamiento nacional. Nuevos centros de capacitación –gestionados en alianza con las universidades y los Centros MIPYMES– coordinarán las actividades formativas y la mentoría. De manera paralela, las medidas de simplificación administrativa y los acuerdos de financiamiento (Eje 3) reforzarán el entorno institucional, mientras la plataforma digital se abrirá al conjunto de usuarios. Todo el proceso será monitoreado de forma continua para garantizar la retroalimentación del subsistema Metodológico sobre la práctica cotidiana.

4.3.3. Gestión de riesgos de la propuesta

La naturaleza multisectorial del modelo exige reconocer y mitigar riesgos que pudiesen comprometer su viabilidad: la posible resistencia de los emprendedores a adoptar nuevas prácticas; la eventual escasez de recursos financieros; la falta de coordinación entre los organismos involucrados; y la tentación de relajar el seguimiento una vez iniciado el despliegue. Para afrontarlos se prevén cuatro estrategias:

- campañas de sensibilización que destaquen beneficios tangibles y faciliten la adopción de los ejes formativos;
- acuerdos de cofinanciación con entidades públicas, privadas y multilaterales, que garanticen la continuidad del proyecto;
- la creación de un Comité de Coordinación Interinstitucional que armonice agendas y evite duplicidades; y

- la implantación de un sistema robusto de monitoreo y evaluación de impacto, con líneas de base, indicadores de gestión y mecanismos de ajuste oportuno.

4.3.3.1. Para enfrentar estos desafíos, se proponen las siguientes estrategias de mitigación:

- Desarrollar una campaña de sensibilización y capacitación para aumentar la aceptación del modelo por parte de los emprendedores, resaltando los beneficios tangibles del plan de acción.
- Establecer alianzas estratégicas con entidades gubernamentales, financieras y multilaterales, que aseguren la sostenibilidad financiera del modelo, especialmente en las fases iniciales.
- Crear un Comité de Coordinación Interinstitucional, encargado de alinear esfuerzos, compartir información clave y garantizar la integración efectiva de las distintas entidades participantes.
- Implementar un Sistema de Monitoreo y Evaluación de Impacto, con indicadores de gestión (KPI), líneas de base, evaluación periódica y mecanismos de retroalimentación que permitan realizar ajustes oportunos.

4.3.4. Fase de Evaluación y Validación de la Propuesta

La tercera fase reúne de nuevo los tres subsistemas. En el plano metodológico, se analizarán sistemáticamente los indicadores cuantitativos (crecimiento de ventas, rentabilidad, aprobaciones de crédito, participación en redes) y cualitativos (nivel de satisfacción y percepción de utilidad). En el plano teórico, expertos en emprendimiento y desarrollo revisarán los resultados para verificar la coherencia entre los hallazgos y las hipótesis subyacentes. Finalmente, en el

plano práctico, se recabará la percepción de los beneficiarios mediante encuestas y entrevistas, y se contrastará la experiencia dominicana con casos internacionales exitosos.

Este proceso culminará en un informe de cierre que sintetizará evidencias, lecciones aprendidas y recomendaciones para la institucionalización del modelo. El documento se presentará a las autoridades competentes y a los actores clave del ecosistema, con el fin de consolidar la propuesta dentro de las políticas públicas y asegurar su sostenibilidad de largo plazo.

4.3.4.1 Cronograma de Implementación

La fase de elaboración representa el punto de partida del proceso y tiene como propósito definir las bases metodológicas y operativas de la propuesta. En esta etapa se diseñarán los manuales operativos que detallarán los procedimientos específicos de cada eje estratégico, estableciendo los objetivos, metodologías y recursos necesarios para su ejecución. Se conformará un equipo multidisciplinario integrado por especialistas en emprendimiento, economía, educación y tecnología, quienes serán responsables de la redacción y revisión de los documentos técnicos. Además, se establecerán alianzas estratégicas con universidades, organismos gubernamentales, instituciones financieras y asociaciones empresariales para integrar recursos y conocimientos especializados. Durante esta fase, también se desarrollarán materiales de divulgación y sensibilización dirigidos a los emprendedores, con el fin de garantizar su participación activa en la implementación del modelo.

La fase de implementación iniciará con el lanzamiento de un plan piloto que permitirá evaluar la efectividad del modelo en un grupo reducido de emprendimientos. Durante esta etapa, se aplicarán los instrumentos de diagnóstico previamente diseñados, se pondrá en marcha el programa de capacitación y se desarrollarán las plataformas digitales de apoyo. Se establecerán centros de capacitación en alianza con universidades y centros de emprendimiento, los cuales servirán como puntos focales para coordinar las actividades formativas y brindar asesoría técnica a los emprendedores. Asimismo, se promoverá la participación de instituciones financieras y gubernamentales con el objetivo de facilitar el acceso al financiamiento y fortalecer las redes de

apoyo institucional. A medida que se desarrolle esta fase, se implementarán mecanismos de monitoreo y seguimiento que permitirán recopilar datos en tiempo real sobre el impacto de la propuesta, facilitando la detección de áreas de mejora y la realización de ajustes oportunos.

La fase de evaluación y validación se enfocará en la medición del impacto del modelo y en la identificación de mejoras para su optimización. Para ello, se analizarán los resultados obtenidos en el plan piloto, evaluando indicadores clave de desempeño que permitan medir la efectividad de la propuesta en términos de reducción del fracaso emprendedor, mejora en la gestión empresarial y acceso a financiamiento. Se compararon estos resultados con experiencias internacionales exitosas para validar la pertinencia y aplicabilidad del modelo en el contexto dominicano. Además, se realizarán encuestas y entrevistas con los beneficiarios del programa para obtener retroalimentación sobre su experiencia y sugerencias de mejora. Finalmente, se elaborará un informe de cierre que incluirá recomendaciones estratégicas para la institucionalización del modelo y su integración dentro de las políticas públicas y programas de apoyo al emprendimiento. Este informe será presentado a las autoridades competentes y a los actores clave del ecosistema emprendedor, asegurando su sostenibilidad a largo plazo.

Para garantizar una implementación ordenada y efectiva, se establece el siguiente cronograma de actividades:

4.3.4.2. Fase de Elaboración

- Diseño de los manuales operativos.
- Conformación del equipo multidisciplinario.
- Establecimiento de alianzas estratégicas.
- Desarrollo de materiales de divulgación.

4.3.4.3. Fase de Implementación

- Lanzamiento del plan piloto.

- Aplicación de los instrumentos de diagnóstico.
- Ejecución del programa de capacitación.
- Desarrollo y prueba de las plataformas digitales.
- Monitoreo y ajustes iniciales.

4.3.4.4. Fase de Evaluación y Validación

- Análisis de los resultados obtenidos en el plan piloto.
- Expansión de la propuesta a nivel nacional.
- Medición del impacto a través de indicadores clave.
- Ajustes estratégicos y mejora continua.
- Presentación del informe de validación.

Este enfoque estructurado permitirá garantizar que la propuesta de transformación se implemente de manera efectiva, asegurando su impacto positivo en la reducción de las tasas de fracaso empresarial en República Dominicana.

La validación de la propuesta se llevará a cabo mediante un proceso en tres fases. La primera fase consiste en la revisión de la propuesta por expertos en emprendimiento, gestión de negocios y desarrollo económico, quienes evaluarán su viabilidad y pertinencia. La segunda fase incluirá la implementación de un estudio piloto con una muestra representativa de emprendedores, quienes participarán en la aplicación del modelo propuesto y proporcionarán retroalimentación sobre su efectividad. Finalmente, en la tercera fase se realizará un análisis comparativo entre los resultados

obtenidos y experiencias internacionales exitosas, permitiendo la formulación de recomendaciones y ajustes para optimizar la implementación a nivel nacional.

CONCLUSIONES

Esta investigación tuvo como objetivo principal analizar la causa raíz del fracaso en los emprendimientos en República Dominicana, en un esfuerzo por comprender los factores internos y externos que limitan la sostenibilidad de los negocios en sus primeras etapas y proponer un modelo integral de intervención. A partir de un enfoque mixto, los hallazgos obtenidos permitieron responder a las preguntas de investigación planteadas y confirmar la hipótesis central: que una combinación de factores de gestión interna, acceso limitado a financiamiento y un ecosistema de apoyo institucional débil contribuye significativamente a la alta tasa de fracaso de los emprendimientos en el país. Las conclusiones que se presentan a continuación son el resultado de un análisis exhaustivo, en el que se reflejan los logros en el cumplimiento de los objetivos específicos, los aportes de cada capítulo y el impacto de cada etapa del proceso de investigación en la solución del problema estudiado.

En coherencia con esta hipótesis general, los resultados también permitieron comprobar las hipótesis derivadas formuladas al inicio de esta investigación. Se validó, en primer lugar, que la carencia de planificación estratégica, habilidades gerenciales y resiliencia empresarial representa un factor interno crítico que condiciona negativamente la sostenibilidad de los negocios. En segundo lugar, se confirmó que el acceso limitado a financiamiento y el bajo nivel de articulación con instituciones públicas y privadas agravan el riesgo de fracaso en los

emprendimientos. Finalmente, la comprobación de estas hipótesis derivadas sirvió como fundamento para el diseño de la propuesta de transformación, asegurando que esta responda de forma directa a los factores identificados como determinantes del desempeño empresarial en el país.

El primer objetivo se cumplió mediante el análisis de los factores de planificación estratégica, administración financiera y capacidades de resiliencia entre los emprendedores. Los resultados indicaron que aproximadamente el 60% de los emprendedores carece de un plan de negocio formal, mientras que la mayoría muestra limitaciones significativas en gestión financiera y en la adaptación a crisis o cambios en el entorno. Estos hallazgos revelan una carencia estructural en las prácticas de gestión interna, lo cual contribuye a que los negocios operen de manera reactiva y sin una dirección estratégica clara. El análisis concluye que la falta de habilidades gerenciales y la improvisación en la toma de decisiones representan factores de riesgo cruciales que afectan negativamente la sostenibilidad de los emprendimientos.

El segundo objetivo se alcanzó mediante el análisis de la disponibilidad y accesibilidad de financiamiento para los emprendedores, así como de la percepción sobre el apoyo institucional. Los datos mostraron que solo el 35% de los emprendimientos en la muestra logró obtener financiamiento adecuado, y que las barreras financieras son un obstáculo recurrente. Asimismo, el 80% de los emprendedores expresó insatisfacción con el nivel de apoyo institucional, destacando la falta de programas de capacitación, asesoría y redes de mentoría efectivas. Estos resultados evidencian que el acceso restringido a recursos financieros y la falta de un ecosistema de apoyo robusto incrementan las probabilidades de fracaso, especialmente en las primeras etapas del emprendimiento. Esta situación confirma que los factores externos, como el financiamiento y el apoyo institucional, son determinantes clave para la sostenibilidad de los negocios.

El tercer objetivo se cumplió mediante el diseño de una propuesta de transformación que responde a las necesidades identificadas en los análisis anteriores. La propuesta incluye un programa de capacitación en gestión empresarial, un sistema de financiamiento flexible y la implementación de redes de mentoría y centros de apoyo local. Esta propuesta, estructurada en fases, aborda los principales desafíos identificados en los emprendedores dominicanos, proporcionando una solución integral y adaptada a sus necesidades específicas. Los resultados sugieren que, con la aplicación de este modelo, se podría reducir significativamente la tasa de

fracaso, mejorando las competencias gerenciales, el acceso a recursos financieros y el entorno de apoyo para los emprendedores.

El fortalecimiento del Ecosistema Institucional es un componente fundamental de la propuesta, ya que busca mejorar la articulación entre los emprendedores y las entidades gubernamentales y privadas que inciden en su desarrollo. La simplificación de trámites administrativos, la creación de incentivos fiscales y la promoción del acceso a financiamiento son medidas clave para favorecer un entorno más propicio para el crecimiento empresarial. Además, se propone la generación de nuevas políticas públicas que fomenten la inversión en emprendimientos innovadores y de alto impacto, permitiendo la diversificación y competitividad del ecosistema emprendedor.

El desarrollo de Plataformas Digitales facilitará el acceso a información, asesoría y financiamiento mediante herramientas tecnológicas que optimicen la gestión de los negocios y fortalezcan las redes de colaboración. Estas plataformas servirán como espacios de interacción para emprendedores, mentores, inversionistas e instituciones de apoyo, garantizando un acceso ágil y eficiente a recursos fundamentales para la sostenibilidad empresarial. Asimismo, se incluirán módulos de capacitación en línea y servicios de asesoría personalizada que facilitarán la adaptación de los emprendedores a los cambios del mercado.

La implementación de un Sistema de Monitoreo y Evaluación de Impacto asegurará que la propuesta se mantenga en constante evolución, adaptándose a las necesidades de los emprendedores y permitiendo ajustes estratégicos basados en evidencia. Este enfoque garantizará la sostenibilidad del modelo, asegurando que las acciones implementadas generen un impacto positivo y duradero en el ecosistema emprendedor dominicano. Además, se establecerán métricas de desempeño que permitirán evaluar la efectividad de cada eje estratégico, midiendo su contribución en términos de reducción del fracaso empresarial, acceso a financiamiento y consolidación de redes de apoyo.

El proceso de valoración, evaluación y validación de la propuesta se ha diseñado en tres fases progresivas. La primera fase contempla la revisión y validación del modelo por parte de expertos en emprendimiento, asegurando su viabilidad y pertinencia. En la segunda fase, se implementará un estudio piloto con una muestra representativa de emprendedores, permitiendo la

identificación de fortalezas y oportunidades de mejora en la aplicación del modelo. Finalmente, la tercera fase incluirá un análisis comparativo con experiencias internacionales exitosas, asegurando que la propuesta se mantenga alineada con las mejores prácticas globales en fomento del emprendimiento. Este proceso garantizará que la propuesta de transformación cuente con los ajustes necesarios para su implementación a mayor escala y su sostenibilidad a largo plazo.

La investigación ha cumplido satisfactoriamente con todos los objetivos planteados. A través del análisis de factores internos y externos y del desarrollo de una propuesta de intervención, se han identificado y abordado las principales causas del fracaso en los emprendimientos en el contexto dominicano. La propuesta de transformación se ajusta a los hallazgos del diagnóstico y al marco teórico, lo cual refuerza su validez y relevancia en el contexto de estudio. Este modelo no solo es aplicable y factible, sino también replicable en otros contextos con características similares, lo que permite su generalización a nivel regional o incluso internacional.

Finalmente, esta investigación ha logrado establecer un entendimiento integral de las causas del fracaso en emprendimientos en República Dominicana, proporcionando una solución viable y fundamentada para mejorar las tasas de éxito en este sector. La propuesta de transformación que se plantea no solo responde a las necesidades de los emprendedores en el contexto local, sino que también aporta al campo del conocimiento con un enfoque adaptable y escalable. Con la implementación de este modelo, se espera contribuir al desarrollo de un ecosistema emprendedor más robusto y sostenible, promoviendo el crecimiento económico y social en el país. La investigación deja así una base sólida para futuras intervenciones, destacando la importancia de un enfoque estructurado y adaptado a las necesidades específicas del contexto.

RECOMENDACIONES

En respuesta a los hallazgos obtenidos en esta investigación sobre el fracaso emprendedor en la República Dominicana, se plantean una serie de recomendaciones que buscan enriquecer el conocimiento existente y mejorar la efectividad de las intervenciones orientadas a fortalecer el ecosistema empresarial. Estas sugerencias surgen como una invitación a observar el fenómeno desde diferentes ángulos: la investigación futura, el entorno académico, la práctica institucional y el tejido emprendedor mismo.

Es importante que las próximas investigaciones adopten enfoques más amplios y flexibles, capaces de captar las transformaciones que experimentan los emprendimientos a lo largo del tiempo. La incorporación de estudios longitudinales permitiría no solo conocer el momento en que los negocios fracasan, sino también comprender las condiciones que conducen a ese desenlace. Técnicas como el análisis de redes sociales y los mapas de colaboración pueden

ofrecer una visión más completa de cómo interactúan los emprendedores con su entorno, y hasta qué punto esas conexiones influyen en la sostenibilidad de sus proyectos.

También resulta clave explorar metodologías mixtas que permitan entrelazar lo cuantitativo y lo cualitativo. Esta combinación enriquecería la comprensión de las dinámicas que se dan en el interior de las empresas y en sus vínculos con el exterior, revelando el papel que juegan tanto las decisiones internas como los factores contextuales. Además, aplicar el modelo de análisis de causa raíz en países que compartan condiciones económicas y sociales similares puede contribuir a validar su utilidad y a construir una teoría más amplia sobre el fracaso empresarial en economías emergentes.

En el plano académico, se destaca la necesidad de consolidar una agenda investigativa orientada al emprendimiento y la gestión empresarial, especialmente enfocada en realidades locales. Las universidades tienen un rol fundamental al incorporar asignaturas especializadas en sus programas de posgrado, fomentando el desarrollo de nuevas metodologías y promoviendo una formación que no solo sea teórica, sino profundamente aplicada. A través de programas de capacitación enfocados en áreas como finanzas, planificación estratégica e innovación, se pueden cerrar brechas que han sido evidenciadas por esta investigación.

La formación continua y la producción de conocimiento práctico deben convertirse en pilares de una universidad conectada con su entorno, capaz de formar emprendedores preparados para enfrentar los retos de un mercado volátil. En ese mismo espíritu, sería valioso que las instituciones académicas trabajen de manera articulada con el sector público y privado, estableciendo alianzas que permitan diseñar y evaluar políticas de apoyo, identificando oportunidades reales y respondiendo a las necesidades concretas del ecosistema emprendedor.

A nivel más operativo, los actores financieros y gubernamentales tienen ante sí la oportunidad de renovar sus mecanismos de apoyo. La creación de programas de financiamiento flexible y progresivo incluyendo capital semilla, microcréditos adaptados y acompañamiento financiero puede marcar una diferencia significativa en las primeras etapas del emprendimiento, momento en que la vulnerabilidad es más alta. Pero no basta con disponer de recursos: es indispensable que se acompañen de asesoría técnica, para garantizar que cada fondo entregado se traduzca en decisiones eficientes y sostenibles.

Por otro lado, impulsar redes de mentoría y espacios de apoyo comunitario puede ayudar a reducir el aislamiento frecuente en muchos emprendedores. Estos lugares de encuentro no solo ofrecen orientación, sino que también crean vínculos de colaboración que fortalecen la capacidad colectiva de adaptación y crecimiento. Fomentar una cultura emprendedora centrada en el aprendizaje mutuo y en la resiliencia es uno de los grandes desafíos del momento.

Para asegurar la efectividad de las intervenciones, resulta esencial contar con mecanismos de seguimiento y evaluación que permitan ajustar las acciones a medida que evolucionan las condiciones del ecosistema. Recoger datos, analizarlos con rigurosidad, y transformar esa información en decisiones estratégicas puede garantizar una asignación más eficiente de los recursos disponibles. De igual manera, capacitar a los emprendedores en habilidades relacionadas con la gestión del estrés, la toma de decisiones bajo presión y la planificación en contextos inciertos es una herramienta poderosa para construir negocios más resistentes.

Estas recomendaciones no solo pretenden cerrar el ciclo de esta investigación, sino abrir puertas a nuevas formas de pensar y actuar en torno al emprendimiento en la República Dominicana. Apostar por un ecosistema más preparado, colaborativo y basado en evidencia puede traducirse en un crecimiento económico más inclusivo y sostenible. Y lo que aquí se plantea no es exclusivo del contexto dominicano: muchas de estas ideas pueden encontrar eco en otros países con desafíos similares, lo que amplía su potencial de impacto y aplicación. Para futuras investigaciones, se recomienda ampliar los enfoques y métodos de análisis incorporando estudios longitudinales que permitan evaluar la evolución de los emprendimientos en diferentes etapas de su ciclo de vida. Esto facilitará la identificación de patrones de sostenibilidad y fracaso, proporcionando información más precisa sobre los factores que influyen en la permanencia de los negocios en el tiempo. La aplicación de técnicas como el análisis de redes sociales y mapas de colaboración permitirá captar con mayor detalle las interacciones entre emprendedores y actores del ecosistema, ofreciendo una perspectiva más amplia sobre la influencia de las redes de apoyo en la viabilidad de los emprendimientos.

Asimismo, se recomienda diversificar los instrumentos de recolección de datos mediante metodologías mixtas que combinan enfoques cuantitativos y cualitativos. Esto permitirá una mejor comprensión de las dinámicas del ecosistema emprendedor y la relación entre los factores internos y externos que afectan el éxito de los emprendimientos. También se sugiere la aplicación

del modelo de análisis de causa raíz en otros países con condiciones socioeconómicas similares, con el fin de validar su efectividad y contribuir al desarrollo de una teoría más sólida sobre las causas del fracaso empresarial en economías emergentes.

En el ámbito académico, se recomienda fomentar la investigación sobre emprendimiento y gestión empresarial en República Dominicana, incentivando la producción de estudios orientados al análisis de factores críticos como la planificación estratégica, el acceso a financiamiento y la resiliencia organizacional. Las universidades y centros de investigación deberían fortalecer sus programas de posgrado con asignaturas especializadas en emprendimiento, promoviendo la generación de conocimiento aplicado y el desarrollo de nuevas metodologías de intervención.

Además, se sugiere la creación de programas de capacitación especializados que aborden las principales deficiencias detectadas en esta investigación. Estos programas deberían incluir módulos sobre gestión financiera, planificación estratégica, innovación y adaptación a cambios del mercado, con el propósito de dotar a los emprendedores de herramientas concretas para mejorar la sostenibilidad de sus negocios. Las universidades pueden desempeñar un papel clave en la formación de emprendedores, diseñando estrategias de educación continua y facilitando el acceso a recursos de capacitación.

Finalmente, se recomienda el establecimiento de alianzas estratégicas entre instituciones académicas, entidades gubernamentales y el sector privado para el diseño y evaluación de programas de apoyo al emprendimiento. La colaboración entre estos actores permitirá evaluar la efectividad de las políticas públicas y promover la implementación de iniciativas que respondan a las necesidades reales de los emprendedores, fortaleciendo así el ecosistema de apoyo empresarial en el país.

Desde una perspectiva práctica, se recomienda a las instituciones financieras y entidades gubernamentales la implementación de programas de financiamiento adaptado a las características y necesidades de los emprendedores en sus primeras etapas. La creación de fondos de capital semilla, microcréditos con condiciones flexibles y esquemas de financiamiento escalonado contribuiría a mejorar el acceso a recursos financieros y reducir la tasa de fracaso en los primeros años de operación de los emprendimientos. Asimismo, es crucial que estos

programas incluyan componentes de asesoría financiera para garantizar un uso eficiente de los fondos.

También se sugiere la creación de redes de mentoría y centros de apoyo local en comunidades emprendedoras. Estos espacios deben ofrecer asesoramiento, formación y oportunidades de networking para facilitar el aprendizaje entre emprendedores y expertos en gestión empresarial. La articulación de estas redes permitirá reducir el aislamiento de los emprendedores y promover una cultura de colaboración, fortaleciendo la capacidad de adaptación y crecimiento de los negocios.

Por último, se recomienda la implementación de mecanismos de monitoreo y evaluación de los programas de apoyo institucional, asegurando que las intervenciones se ajusten a las necesidades cambiantes del ecosistema emprendedor. La recopilación y análisis de datos sobre los resultados de estos programas permitirá mejorar su eficacia y garantizar que los recursos asignados se utilicen de manera óptima. Asimismo, se debe fomentar una cultura de resiliencia y adaptación entre los emprendedores, promoviendo la formación en habilidades como la gestión del estrés, la toma de decisiones en contextos de incertidumbre y la planificación estratégica ante crisis económicas.

Estas recomendaciones buscan no solo consolidar los resultados de la investigación, sino también fomentar una transformación práctica y académica en el ecosistema emprendedor de República Dominicana. Con el fortalecimiento de la investigación académica en el área, la implementación de programas de apoyo adaptados al contexto y el desarrollo de alianzas estratégicas, se logrará un impacto positivo en la sostenibilidad de los emprendimientos y se contribuirá al desarrollo económico del país. Asimismo, este conjunto de recomendaciones tiene el potencial de ser aplicado en otros contextos con características similares, ampliando su alcance y validez en el ámbito del emprendimiento en economías en desarrollo.

BIBLIOGRAFÍA

- Andersen, B., & Fagerhaug, T. (2006). *Root Cause Analysis: Simplified Tools and Techniques*. ASQ Quality Press.
- Báez, L., & Castillo, M. (2022). El ecosistema emprendedor en República Dominicana: Oportunidades y desafíos. *Revista de Desarrollo Empresarial y Políticas Públicas*, 12(1), 32-54.
- Báez, M., & Castillo, R. (2022). Acceso al financiamiento y fracaso en emprendimientos en República Dominicana: Un análisis de factores limitantes. *Revista Caribeña de Negocios*, 15(2), 45-67.
- Banco Central de la República Dominicana (BCRD) & Ministerio de Industria, Comercio y MIPYMES (MICM). (2023). *Encuesta Nacional de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas 2022-2023*. BCRD.
- Cardon, M. S., Stevens, C. E., & Potter, D. R. (2011). Misfortunes or mistakes? Cultural sensemaking of entrepreneurial failure. *Journal of Business Venturing*, 26(1), 79-92.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.06.004>
- Canela Rodríguez. (s.f.). *Fracasando hacia el éxito*. Libro Dominicano.
<https://tuprimerlibro.com.do/product/fracasando-hacia-el-exito/>
- Cruz, A., & Robles, J. (2022). Factores de fracaso en emprendimientos en México: Un análisis sobre las habilidades gerenciales y el ecosistema de apoyo. *Journal of Latin American Entrepreneurship Studies*, 9(1), 23-40.

- Cruz, R., & Robles, J. (2022). Risk management challenges in Latin American entrepreneurship: The case of Mexico and beyond. *Latin American Journal of Business Studies*, 45(2), 78-102.
- Davidsson, P., & Gordon, S. R. (2012). Panel studies of new venture creation: A methods-focused review and suggestions for future research. *Small Business Economics*, 39(4), 853-876. <https://doi.org/10.1007/s11187-011-9325-8>
- Dialnet. (s.f.). El fracaso de la microempresa relacionado con las características individuales del propietario. <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/4834630.pdf>
- Diario Libre. (s.f.). El 48,6% de los emprendedores dominicanos fracasa, asegura estudio. <https://www.diariolibre.com/actualidad/internacional/el-48-6-de-los-emprendedores-dominicanos-fracasa-asegura-estudio-OK13199227>
- Díaz, L., & Martínez, P. (2021). Desafíos y oportunidades en el emprendimiento dominicano: El impacto de la inestabilidad económica y el apoyo financiero. *Economía y Negocios en América Latina*, 14(3), 112-134.
- El Dinero. (s.f.). 70% de emprendimientos creativos fracasan debido a mala planificación financiera. <https://eldinero.com.do/68720/bid-70-de-emprendimientos-creativos-fracasan-debido-a-mala-planificacion-financiera/>
- FondoMicro. (2022). El fracaso de la microempresa relacionado con las características individuales del propietario. https://fondomicro.org/wp-content/uploads/2022/10/listfile_download12-1.pdf

Impulsa Popular. (2019). Errores que impiden el crecimiento de la pyme.

<https://impulsapopular.com/gerencia/errores-que-impiden-el-crecimiento-de-la-pyme/>

Isenberg, D. J. (2010). How to start an entrepreneurial revolution. *Harvard Business Review*, 88(6), 40-50.

Ishikawa, K. (1986). *Guide to Quality Control*. Asian Productivity Organization.

Kessler, M., & Frank, B. (2020). Financiamiento y sostenibilidad en emprendimientos europeos: Un estudio sobre las políticas de apoyo y acceso a capital. *European Journal of Small Business Research*, 18(4), 299-322.

KPMG. (2019). Risk management in entrepreneurship: Strategies for sustainable business growth. KPMG Global Insights.

KPMG. (2019). Guía de gestión de riesgos para emprendimientos: Estrategias de sostenibilidad en economías emergentes. KPMG Reports.

Marvel, M. R., Davis, J. L., & Sproul, C. R. (2016). Human capital and entrepreneurship research: A critical review and future directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(3), 599-626. <https://doi.org/10.1111/etap.12136>

Mentzer, J. T. (2001). *Supply Chain Management*. SAGE Publications.

Ohno, T. (1988). *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*. Productivity Press.

Ortiz de Abreu, M. A. (2016). Factores explicativos del fracaso y del éxito en las microempresas de la República Dominicana: Un estudio empírico [Tesis doctoral, Universidad Politécnica de Cartagena]. Repositorio Digital de la UPCT.
<http://hdl.handle.net/10317/5448>

- Ortiz Medina, M. (2013). El fracaso de la microempresa relacionado con las características individuales del propietario: Un estudio empírico en República Dominicana. *Faedpyme International Review*, 2(3), 39-48. <http://hdl.handle.net/10317/4322>
- Peña, J. (2021). *Fracasos y éxitos de mi pasado*. Editorial Círculo Rojo.
<https://editorialcircularojo.com/fracasos-y-exitos-de-mi-pasado/>
- Red Motiva. (2024). *Causas de fracaso de los emprendedores*.
https://redmotiva.com/wp-content/uploads/2024/04/causas_de_fracaso_de_los_emprende_dores.pdf
- Redalyc. (s.f.). *Emprendimientos en la República Dominicana*.
<https://www.redalyc.org/pdf/380/38043460008.pdf>
- Repositorio UPCT. (s.f.). *Factores explicativos del fracaso y del éxito en las microempresas*.
<https://repositorio.upct.es/bitstreams/7edc3246-9550-4335-9ef3-cfa198fb3076/download>
- Rooney, J. J., & Vanden Heuvel, L. N. (2004). Root Cause Analysis for Beginners. *Quality Progress*, 37(7), 45-56.
- Shepherd, D. A., & Haynie, J. M. (2011). Entrepreneurial resilience: A psychological perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 1-17.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00406.x>
- Shepherd, D. A., Patzelt, H., & Wolfe, M. (2021). Psychological and Structural Challenges in Entrepreneurial Continuity: Insights from the U.S. Market. *Journal of Business Venturing*, 36(3), 106-120.

Trías de Bes, F. (2007). El libro negro del emprendedor: No digas que nunca te lo advirtieron.

Empresa Activa. <https://hoy.com.do/factores-claves-del-fracaso-el-libro-negro/>

UATAE. (s.f.). Análisis de éxito y fracaso en el emprendimiento.

<https://uatae.org/wp-content/uploads/2018/02/An%C3%A1lisis-de-%C3%A9xito-y-fracaso-en-el-emprendimiento.pdf>

ANEXOS

Encuesta

Factores que inciden en el desempeño de los emprendimientos dominicanos (2019-2023)

Instrucciones generales

- Complete la encuesta marcando con una “ X ” la opción que mejor refleje su situación.
 - La información es confidencial y se utilizará únicamente con fines académicos.
 - Tiempo estimado de respuesta: 20 minutos.
-

Escala estandarizada para las secciones B, C, D-3/4, E-2, F y G-2

Valor Significado

- | | |
|---|--|
| 1 | Totalmente en desacuerdo / Nunca |
| 2 | En desacuerdo / Rara vez |
| 3 | Ni de acuerdo ni en desacuerdo / A veces |
| 4 | De acuerdo / Casi siempre |
| 5 | Totalmente de acuerdo / Siempre |

Ítem	1	2	3	4	5	NA
------	---	---	---	---	---	----

B3. **Reviso y ajusto metas y presupuestos** al menos una vez al año.

B4. Elaboro un **presupuesto de flujo de caja** para los próximos 12 meses.

C. Capacidades gerenciales

Ítem	1	2	3	4	5	NA
------	---	---	---	---	---	----

C1. Manejo adecuadamente **registros contables y estados financieros**.

C2. Poseo **conocimientos de mercadeo digital** (redes, SEO, campañas).

C3. He recibido **capacitación formal en gestión empresarial** en los últimos 2 años.

C4. **Delego tareas clave** y utilizo herramientas de gestión de personal.

D. Acceso a financiamiento

1. ¿Ha solicitado algún crédito o microcrédito para su empresa? Sí No

Si respondió "Sí", indique:

Resultado de la solicitud Aprobado Rechazado En proceso

Ítem

1 2 3 4 5 NA

F3. Dispongo de un **plan de contingencia** para eventos externos.

G. Desempeño percibido

1. En los últimos 12 meses, mis **ventas** han:

Aumentado Permanecido estables Disminuido

Ítem

1 2 3 4 5 NA

G2. Evalúe la **rentabilidad actual** de su empresa.

H. Datos de contacto (opcional)

- **Correo electrónico:** _____
 - **Teléfono / WhatsApp:** _____
-

I. Consentimiento adicional (opcional)

Autorizo ser contactado(a) para una entrevista posterior si fuera necesario.

¡Gracias por su participación!

Guía de discusión

Focus group virtual de validación del cuestionario

Plataforma: Google Meet - Duración: 60-90 min

Bloque	Tiempo	Objetivo	Instrucciones / Preguntas clave
0. Aspectos técnicos	5 min	Verificar audio, video y consentimiento	—
1. Introducción	5 min	Explicar propósito	«Queremos revisar si cada sección (B a G) y cada código de ítem (p. ej. B1, C3) es clara y relevante».
2. Impresiones globales	10 min	Largo y estructura	«Desplácese rápido por todas las páginas y denme 3 palabras que describan el cuestionario».
3. Revisión sección por sección	30 min	Validar contenido	<p>– Compartir pantalla con Sección B Planificación. Leer en voz alta B1-B4.</p> <ul style="list-style-type: none"> • «¿Algún término se presta a confusión?» • «La escala 1-5 + NA, ¿se entiende?» <p>– Repetir para C, D, E, F, G.</p> <ul style="list-style-type: none"> • En Sección D destacar que D1 es Sí/No, D2 es condicional, y D3-D4 usan la escala.
4. Lenguaje local y ejemplos	10 min	Ajustar tecnicismos	«¿Cómo traducirían “plan de contingencia” (F3) a palabras más cotidianas?».
5. Orden/fatiga	5 min	Flujo	«Después de qué pregunta sintieron cansancio o repetición?»

Bloque	Tiempo Objetivo	Instrucciones / Preguntas clave
6. Síntesis y cierre	5 min Resumen y próximos pasos	Moderador repite los cambios acordados.

Roles: Moderador (guía), Relator (toma notas y marca códigos), Observador técnico.

Muestra de codificación

Nodo padre	Subnodo (ejemplo)	Ítem(s) afectado(s)	Cita típica	Acción
Claridad	Ambigüedad terminológica	C1, D3	«No entiendo “registros contables”» (P2)	Añadir ejemplo “libro diario”
Pertinencia	Redundancia	C3 vs. E1	«C3 y E1 preguntan casi lo mismo sobre capacitación» (P4)	Decidir si fusionar
Escala	Dudas sobre NA	B4, F3	«¿Cuándo marco NA?» (P6)	Añadir nota explicativa bajo la tabla
Longitud	Fatiga	Después de D4	«Ya estaba cansado después de la parte de financiamiento» (P3)	Evaluar mover F antes de D
Ejemplos locales	Falta de contexto	D4	«Incluyan ejemplo de Banca Solidaria» (P1)	Insertar ejemplo
Flujo	Secuencia lógica	Orden B-C-D	«Financiamiento debería ir después de planificación» (P5)	Ajustar orden

Encuesta definitiva

Factores que inciden en el desempeño de los emprendimientos dominicanos (2019-2023)

Instrucciones

- Complete la encuesta marcando con una “X” la opción que mejor describa su caso.
 - Las respuestas son confidenciales y se utilizarán únicamente con fines académicos.
 - Tiempo estimado de respuesta \approx 18 minutos.
 - Cuando una afirmación **no aplique** a su empresa o no disponga de la información, marque “NA”.
-

Escala estandarizada

Valor Significado

- | | |
|----|--|
| 1 | Totalmente en desacuerdo / Nunca |
| 2 | En desacuerdo / Rara vez |
| 3 | Ni de acuerdo ni en desacuerdo / A veces |
| 4 | De acuerdo / Casi siempre |
| 5 | Totalmente de acuerdo / Siempre |
| NA | No aplica / No sabe |
-

A. Datos de contexto

1. **Año de inicio del negocio:** _____

2. **Número de personas empleadas actualmente:**

0-5 6-10 11-25 26-50 51-150

3. **Sector principal de actividad:**

Comercio Servicios Tecnología Manufactura Otro: _____

4. **Provincia donde opera:** _____5. **¿Es usted fundador(a) y gestor(a) actual del negocio?** Sí No**B. Planificación empresarial**

Ítem	1	2	3	4	5	NA
------	---	---	---	---	---	----

B1. Contamos con un <i>plan de negocio escrito y actualizado</i> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

B2. Antes de iniciar elaboré un <i>estudio básico de mercado (identificación de clientes, precios y competidores)</i> para mi producto/servicio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

B3. <i>Reviso y ajusto metas y presupuestos</i> al menos una vez al año.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

B4. Elaboro un <i>presupuesto de flujo de caja</i> para los próximos 12 meses.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Marque NA si la afirmación no aplica a su empresa o no dispone de la información.

C. Capacidades gerenciales

Ítem	1 2 3 4 5 NA
C1. Llevo registros contables claros (ingresos, gastos y balances).	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
C2. Manejo herramientas de mercadeo digital (redes sociales, publicidad en línea).	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
C3. En los últimos 2 años recibí capacitación formal en gestión empresarial o finanzas.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
C4. Delego tareas clave y uso herramientas para gestionar al personal.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Marque NA si la afirmación no aplica a su empresa o no dispone de la información.

F. Resiliencia y aprendizaje

Ítem	1 2 3 4 5 NA
F1. Tras dificultades, ajusto mi modelo de negocio rápidamente.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
F2. Veo el fracaso como una oportunidad de aprendizaje.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
F3. Tengo un plan de emergencia (por ejemplo, pandemia o desastres naturales).	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Marque NA si la afirmación no aplica a su empresa o no dispone de la información.

D. Acceso a financiamiento

1. **¿Ha solicitado algún crédito o microcrédito para su empresa?** Sí No

Si respondió "Sí", marque el resultado:

- Aprobado Rechazado En proceso

Ítem **1 2 3 4 5 NA**

D3. Las *tasas de interés* ofrecidas por las entidades financieras son **accesibles**
para mi negocio.

D4. Conozco programas locales de financiamiento (ej.: **Banca Solidaria**,
fondos MIPYMES).

Marque NA si la afirmación no aplica a su empresa o no dispone de la información.

E. Apoyo institucional y redes

1. **¿Ha recibido mentoría o asesoría** de alguna entidad pública o privada (**sin incluir capacitaciones formales**)? Sí No

Si respondió "Sí", califique la siguiente afirmación:

Ítem **1 2 3 4 5 NA**

E2. La **calidad del apoyo** recibido ha sido satisfactoria.

2. **Participa en redes o asociaciones de emprendedores.** Sí No

Marque NA si la afirmación no aplica a su empresa o no dispone de la información.

G. Desempeño percibido

1. En los últimos 12 meses, mis **ventas** han:

- Aumentado Permanecido estables Disminuido

Ítem

1 2 3 4 5 NA

G2. Evalúe la **rentabilidad actual** de su empresa.

Marque NA si la afirmación no aplica a su empresa o no dispone de la información.

H. Datos de contacto (opcional)

- **Correo electrónico:** _____
- **Teléfono / WhatsApp:** _____

I. Consentimiento adicional (opcional)

Autorizo ser contactado(a) para una entrevista posterior si fuera necesario.