



Universidad Ecotec

Facultad: Ciencias Económicas y Empresariales

Carrera: Administración de Empresas con Énfasis en Negocios  
Internacionales

Tema: Análisis de incidencia de los factores administrativos en el fracaso  
prematureo de los emprendimientos en el Ecuador en el período 2012 –  
2016

Proyecto de investigación que se presenta como opción al título de:  
Ingeniero en Administración de Empresas

William Zapatier Erazo

Ing. Pablo San Andrés Reyes, Mgs.

Samborondon 2018

## DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación está dedicado principalmente a mi familia, mis padres, mis hermanos, amigos y profesores, por acompañarme en todo este proceso siendo los principales actores en mi formación personal y académica. Ellos me han permitido llegar a donde estoy.

## AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a Dios, a mi familia, mi novia, tutor, amigos, y todas las personas que nunca dejaron de emocionarse por mis logros y siempre creyeron en mí. Les agradezco por su paciencia, apoyo y dedicación para poder disfrutar conmigo de una meta más cumplida en mi vida.

# **CERTIFICACIÓN DE REVISIÓN FINAL**

**QUE EL PRESENTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN TITULADO:**

Análisis de incidencia de los factores administrativos en el fracaso prematuro de los emprendimientos en el Ecuador en el período 2012 – 2016

**FUE REVISADO, SIENDO SU CONTENIDO ORIGINAL EN SU TOTALIDAD, ASÍ COMO EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUERIMIENTOS QUE SE DICTAN EN EL INSTRUCTIVO, POR LO QUE SE AUTORIZA A: WILLIAM ROBERTO ZAPATIER ERAZO**

**QUE PROCEDA A SU PRESENTACIÓN.**

**Samborondón, 20-06-2018**

**Ing. Pablo San Andrés Reyes, Mgs.**

**TUTOR**

## **RESUMEN**

El emprendimiento es un fenómeno socio-económico que se caracteriza por ser de vital aporte para las economías en desarrollo, ya que genera fuentes de trabajo y en algunos casos logra internacionalizarse generando mayor valor para el país. En Ecuador se registran los valores más altos en cuanto a nuevos negocios a nivel regional y el emprendimiento es bien visto en la sociedad.

Sin embargo, poco se puede evidenciar el impacto de estos emprendimientos en la economía del país, ya que un alto porcentaje de estos no llegan a consolidarse e inclusive dejan de existir en los primeros tres años. Y la razón principal de esto es que el propietario considera que el negocio no es rentable; aquí es donde entran en consideración los aspectos administrativos del emprendimiento.

A través de los procesos administrativos se manejan y se planifican estrategias, se dirigen a los equipos, se estudia el mercado, se controlan los procesos y se evalúan resultados. La carencia de conocimientos o negligencia de estos factores puede ser determinante para las empresas en Ecuador, impidiendo que se generen emprendimientos de calidad que se puedan mantener y crecer en el tiempo para poder evidenciar sus efectos en la economía del país.

A través de la presente investigación se buscó identificar los factores determinantes que llevaron a los emprendedores a cerrar sus negocios dentro de los tres primeros años. Esto, con el fin de desarrollar sugerencias que ayuden a mejorar la tasa de emprendimientos establecidos y exitosos en el país.

Palabras clave: emprendimiento, emprendedor, administración, GEM

## **ABSTRACT**

Entrepreneurship is a socio-economic phenomenon that is characterized as a vital contribution to emerging economies because it generates jobs and in some cases manages to internationalize generating greater value for the country. In Ecuador the highest values are registered in terms of new entrepreneurships in the continent check and entrepreneurship is well seen in our society.

However, little can be seen of the impact of these ventures on the country's economy since a high percentage of these fail to consolidate and even cease to exist in the first three years and the main reason for this is that the owner considers that the business is not profitable. This is where the administrative aspects of entrepreneurship check into consideration.

Through management, strategies are planned, teams are addressed directed? The market is studied, processes are controlled and results are evaluated. The lack of knowledge or negligence in these factors can be determinant for the entrepreneurships in Ecuador, preventing the creation of quality enterprises that can be maintained and grow over time in order to show their effects on the economy of the country.

Through the present investigation it was sought to identify the key factors that lead the enterprises to a close within the first three years in order to develop suggestions that can help improve the rate of established and successful entrepreneurships in the country.

Keywords: entrepreneurship, entrepreneur, management, GEM

## Tabla de contenido

<b>Certificación De Revisión Final</b> .....	4
Hipótesis .....	8
1. Capítulo i: marco teórico .....	13
1.1. Administración.....	13
1.1.1. Principios de la administracion .....	14
1.1.2. Procesos administrativos.....	16
1.1.3. Funciones administrativas y sus factores .....	18
1.1.3.1. Planeación.....	18
1.1.3.2. Organización.....	19
1.1.3.3. Dirección .....	20
1.3.3. Factores dentro de los emprendimientos .....	33
2. Capítulo ii: marco metodológico.....	36
2.1. Enfoque de la investigación.....	36
2.2. Variables .....	36
2.3. Métodos.....	39
3. Capítulo iii: análisis e interpretación de los resultados .....	42
3.1. Resultados de las entrevistas a emprendedores que han fracaso en un periodo menos de tres años en la ciudad de guayaquil .....	42
3.2. Análisis de los resultados más relevantes de las entrevistas .....	49
4. Capitulo iv: propuesta .....	54
4.1. Conclusiones.....	60
4.2. Recomendaciones.....	61
5. Referencias .....	62
6. Anexos.....	68

## INTRODUCCIÓN

Desde el inicio del comercio se han identificado características que pueden ser interpretadas como esfuerzos y voluntades de las personas en crear nuevas formas de interacciones comerciales. El intercambio de bienes y servicios ha tenido un proceso evolutivo exponencial. A medida que avanza la tecnología y el mundo moderno se globaliza, las economías de los países se ven fuertemente involucradas con el mercado global, compitiendo así con una amplia variedad de innovaciones comerciales y administrativas. En un mercado altamente competitivo la supervivencia de los PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas) simboliza la capacidad productiva de un país y un aporte significativo a su economía interna.

El caso de Ecuador es prometedor pero preocupante. Actualmente, es el país con la mayor tasa de emprendimientos en Latinoamérica, no obstante, su mercado poco diversificado y en desarrollo, no ha logrado competir con empresas extranjeras a pesar de las medidas proteccionistas que se han implementado en el país en los últimos diez años. La innovación juega un papel crucial en la competitividad de los emprendimientos del país; sin embargo, esta viene acompañada de altos riesgos que, sin la preparación y el asesoramiento necesario, pueden llevar a la quiebra de los nuevos negocios.

Según los reportes del GEM (Global Entrepreneurship Monitor), en el 2013 Ecuador tuvo una de las tasas de emprendimiento más altas en su historia (Virginia Lasio G. C., 2014). No obstante, ya en finales de 2014, con la caída del precio del barril de petróleo, el país entró en una fuerte recesión económica. En un contexto donde se aplican políticas proteccionistas, el Estado asume el papel de protector de PYMES que por temas de desarrollo no son competitivos y, por ende, aunque existan facilidades para el nacimiento de un negocio nuevo, no hay garantías de su supervivencia.

Ante este panorama de crisis financiera, el sector privado a través de grupos de empresarios se ha reunido para expresar opiniones y ejercer una postura en contra de los impuestos que afectan negativamente los precios de sus producciones. Aquí

inician una serie de discusiones respecto a la situación de cierres de emprendimientos. Dado a que actualmente no existe una definición clara, específica y consensuada del término “emprendimiento”, hay una limitación conceptual que dificulta estudios y la investigación en materia de esta actividad.

De manera simultánea el GEM indica que: “los análisis tradicionales de desarrollo y crecimiento económico se han centrado históricamente en las grandes corporaciones, con base en el supuesto de que estas empresas son las principales responsables del crecimiento económico en las economías modernas”. De manera que los esfuerzos realizados por tener un mejor entendimiento de los emprendimientos y su impacto en la economía son recientes, impulsados por una nueva noción de que las pequeñas y medianas empresas, nacientes y crecientes, también tienen un impacto positivo y medible en el desarrollo de las economías.

La importancia del emprendimiento a nivel global es innegable hoy en día. Esta idea se ve confirmada por una encuesta realizada por Ernst & Young en el año 2016, a 2,673 emprendedores de doce de las mayores economías mundiales. El 59% expresó su intención de incrementar su fuerza laboral en los siguientes 12 meses, lo que llevaría a un incremento en la agregación de fuerza laboral del 9.3% lo que es mayor a los datos arrojados por la misma encuesta en el 2015 donde solo el 47% mostraba esta intención de incrementar su cantidad de trabajadores, esto representa un incremento del 7.8% en un año. Los emprendedores de estas economías tienen cada vez más el deseo general de ver crecer a sus negocios, generando así más empleo y siendo un aporte positivo para la economía de sus países. (Ernst & Young Global Limited, 2017)

Lastimosamente, en materia de investigación se le ha otorgado mayor relevancia a factores como el contexto político y económico del país como factores que inciden en el fracaso de los emprendimientos, y se ha dejado fuera de la ecuación valores cualitativos como consideraciones de la calidad administrativa de las PYMES. Debido a la falta de un análisis cualitativo que resalte la incidencia y el estado de la administración de nuevos negocios se propone la presente investigación, que tiene como objetivo determinar las principales causas del fracaso de los emprendimientos en el Ecuador.

## Antecedentes

El Ecuador ha sido reconocido desde hace varios años como un país de emprendedores, tal y como lo expresa el informe GEM de 2012:

“En el 2012 se obtuvo un Índice de actividad emprendedora temprana (TEA) de 26.6%, continuando el incremento sostenido que se ha venido experimentando en los últimos 3 años, siendo en el 2009 de 15.8% y para el 2010 de 21.3%. Es decir que, en este año, aproximadamente 1 de cada 4 adultos había iniciado los trámites para establecer un negocio o poseía uno cuya antigüedad no superaba los 42 meses.” (Virginia Lasio G. C., 2013, pág. 10)

Y aunque son cifras alentadoras, se evidencia que uno de los principales problemas es que la innovación no es una parte característica del proceso de emprendimiento en país (Virginia Lasio G. C., 2013). Con respecto a la innovación, a nivel internacional, la posición de Ecuador en el *Global Innovation Index* (GII) del año 2012 fue de 98 entre 144 países, manteniéndose prácticamente en esa ubicación desde el año anterior; ocupó la posición 17 entre 22 países de América latina y el Caribe (INSEAD, 2012). En el 2016, Ecuador se encontraba en el puesto 100, un descenso de dos puestos en 4 años (Cornell University; INSEAD; WIPO, 2016). Este resultado muestra en general al país como poco innovador.

El GEM también ha reportado que el mayor índice de fracaso se encuentra en el segmento de nuevas empresas, las cuales no logran llegar lejos como consecuencia de la carencia del factor innovador, por lo que representan un impacto pequeño en el crecimiento de la economía. A pesar de haber mantenido el primer lugar con la tasa de emprendimiento más alta de la región, el crecimiento económico ha sido mínimo. Más de tres cuartos de estos nuevos negocios cierran dentro de sus tres primeros años. Según las estadísticas presentadas por el GEM, el principal motivo por el cual cierran los emprendimientos es porque consideran que el negocio no era lucrativo, seguido por problemas de financiamiento. El porcentaje en ambas categorías mostró un incremento en los siguientes años, del 2014 al 2015, tal y como se muestra en el siguiente gráfico

### Motivos de cierre de los negocios

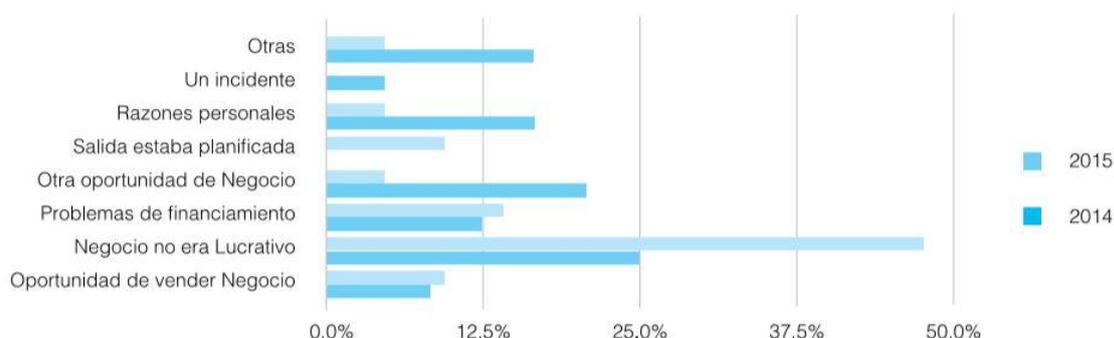


Ilustración 1

Fuente: (Virginia Lasio G. C., Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2015, 2016)

Lo expuesto por Trías de Bes en su libro “El Libro Negro del Emprendedor” coincide a nivel nacional con los reportes del GEM de 2016 donde se aprecia que menos de la mitad de las ideas de emprendimiento llegan a consolidarse más allá de un periodo de cuatro años (Virginia Lasio G. C., 2017).

A pesar de haber una gran variedad de factores que pueden llevar al cierre de un negocio, en el 2015, se determinó que las dos razones más comunes en el Ecuador son “motivos personales” y que “el negocio no era lucrativo” (Virginia Lasio G. C., 2016). Estos factores podrían ser vinculados con la administración del negocio pero, como se expresó previamente, no se han dedicado recursos a identificar y determinar las causas principales que puedan generar este tipo de situaciones dentro de los emprendimientos.

Guido Caicedo, uno de los autores de los reportes GEM en Ecuador, indicó que los resultados que muestran los informes en nuestro país son indicadores de que existen problemas en la economía del país y la forma en la que se manejan los nuevos emprendimientos. Señaló que en países con economías más desarrolladas las tasas de emprendimiento son mucho más bajas, pero tienen una mayor sostenibilidad y por ende generan beneficios en las economías de sus países.

Ecuador tiene tasas de emprendimiento similares a las de países como Camerún y Uganda que para el 2014 tenían tasas de 37.4% y 35.5% respectivamente, que son países en situaciones de desarrollo. Por lo que señala que “ya es momento de que Ecuador deje de pensar en ser el país con más emprendimientos y comience a buscar ser el país con mejores emprendimientos”. (Revista Líderes, 2015)

Solo para el año 2014 el 9% de los emprendimientos nuevos y nacientes dejaron de funcionar, un porcentaje dos puntos más alto al de los emprendimientos establecidos que llevan más de 3 años en el mercado. Adicionalmente, las cifras muestran una relación menor, comparada a la de años anteriores, entre los emprendedores nuevos y los emprendedores nacientes. Esto significa que existe una mayor cantidad de emprendedores nacientes (menos de 3 meses) y menos emprendedores nuevos (más de 3 meses pero menos de 3 años y medio). (Virginia Lasio G. C., 2015)

En una nota de la revista Líderes (2015) Andrés Proaño, profesor de emprendimiento en la Universidad San Francisco de Quito, indicó que las tasas de cierre de los nuevos negocios en el país son muy altas y que esto se debe a una falta de innovación en los emprendimientos actuales. (Revista Líderes, 2015)

En el artículo presentado en el *INNOVA Research Journal*, se establece que “las economías que se encuentran en el primer cuartil con una TEA superior poseen baja competitividad, mientras que las economías que se encuentran en el último cuartil poseen alta competitividad; ajustándose ampliamente al escenario que vive Ecuador” (Camino Guaján & Aguilar Viteri, 2017).

Con esta afirmación se determina que la relación entre la TEA y el desarrollo económico es inversamente proporcional, en cuanto se presenta una mayor tasa de emprendimiento, se refleja un bajo nivel de competitividad en los negocios.

Ecuador necesita encontrar nuevas fuentes de desarrollo socio-económico y productivo independientes del sector público. Ante la falta de una denominación específica, clara y universal de emprendimiento, la ausencia de consideraciones cualitativas en PYMES y el proceso de establecimiento de nuevos negocios, es de interés para los estudiosos de administración de empresas indagar las falencias en estos procesos para aportar con sugerencias a la formación de nuevas empresas sustentables en el país.

## **Planteamiento del problema**

El potencial de la cultura emprendedora del país se limita porque se considera a los procesos administrativos como secundarios o poco relevantes. Según José Antonio González, por lo general, se piensa que este tipo de actividades son innecesarias y que solo se utilizan en las instituciones burocráticas, en grandes empresas, y que solo tienen que ver con el papeleo. (2003, pág. 54). Este tipo de ideas se encuentra frecuentemente en la mente de los emprendedores, muchas veces inexpertos en temas administrativos, y eso se suma al hecho de que algunos microempresarios no suelen tomar decisiones eficientes en cuanto a la administración del negocio, que muchas veces incide en el fracaso prematuro emprendimientos en el Ecuador.

## **Pregunta Problemática**

¿Cuál es la incidencia de la ineficiente ejecución de los procesos administrativos en el fracaso prematuro de los emprendimientos en el Ecuador en el período 2012 – 2016?

## **Delimitación**

Para propósitos de la investigación se delimita en dimensión espacio-temporal:

En la dimensión espacial en los niveles micro – meso – y macro.

- Micro: La ciudad de Guayaquil
  - los emprendedores entrevistados y sus negocios pertenecen a la ciudad de Guayaquil.
  
- Meso: Ecuador
  - El contexto socio-cultural, político y económico al cual se sujeta la presente investigación corresponde a la República del Ecuador.

- Macro: América del Sur
  - Dada la cercanía geográfica, la historia y los valores culturales en común, así como el desarrollo económico regional, el alcance de los resultados y estudios dentro de materia de administración de la presente investigación podrán ser comparadas con otros en el continente sur americano.

## **Objetivos**

El objetivo general de esta investigación es:

- Determinar las principales causas del fracaso de los emprendimientos en el Ecuador

Los objetivos específicos son:

- Fundamentar los componentes teóricos y científicos relacionados al emprendimiento y a su administración eficiente de los recursos organizacionales.
- Identificar los factores administrativos que mayoritariamente han incidido en el fracaso de los emprendimientos dentro de los 3,5 años en la ciudad de Guayaquil.
- Proponer estrategias empresariales para que las pymes puedan superar los 3,5 años de vida, además políticas para que el sector público contribuya en el prolongamiento en el ciclo de vida del emprendimiento.

## **Hipótesis**

La falta de buenas prácticas de los procesos administrativos incide en las probabilidades de fracaso de un emprendimiento.

## **Variables**

Las variables independientes que se tomarán en cuenta en el presente trabajo investigativo son las siguientes: serán los factores relacionados a las funciones administrativas: Planeación, organización, dirección y control.

Mientras la variable dependiente será el fracaso prematuro del emprendimiento

## **Justificación**

Según datos del informe GEM (2017) en el 2016 Ecuador fue el país de la región con la tasa de emprendimiento más alta, siendo el mayor motivador la visión de una oportunidad de negocio. En el 2015 la situación era similar, aun así, más de la mitad de estos emprendimientos no pasaron del tercer año.

Como lo expresa Robert Ng-Heano (2015) “la entrada de empresas es mayor entre las microempresas, pero estas son también las que presentan las mayores tasas de mortalidad en los primeros años de vida”. Esto refleja que existe una relativa facilidad en el proceso para crear un negocio, sin embargo, mantener un negocio naciente es la parte más complicada.

Ante la actual crisis económica del país es necesario proteger los nuevos negocios y desarrollar propuestas viables para consolidar la tasa de emprendimientos con un alto porcentaje de negocios establecidos que superen la barrera de los 42 meses, ya que muchos nuevos emprendedores no consiguen mantener sus negocios dentro del mercado de manera rentable por tanto tiempo. Por lo tanto, es conveniente establecer los factores que inciden en el fracaso de las nuevas empresas. Con este recurso disponible, se podrían generar medidas correctivas que impulsen y beneficien la durabilidad de los emprendimientos, convirtiéndose en generadores de empleo, con proyección y que brinden un aporte al desarrollo económico del país.

Una vez que se hayan establecido los factores que llevan a los emprendimientos al fracaso, será más sencilla la elaboración de medidas preventivas o planes de apoyo hacia la actividad emprendedora por parte de los gobiernos. A las instituciones educativas y de capacitación se les facilitara la elaboración de mejores

modelos de emprendimiento que potencien las características emprendedoras de las personas.

El valor teórico de esta investigación se concentra en el aporte que se realiza a los conocimientos cualitativos sobre el emprendimiento. La información que se busca obtener podría servir para la generación de nuevas hipótesis sobre la relación entre la administración como ciencia y el emprendimiento.

A su vez los resultados servirán para establecer nuevas teorías sobre un fenómeno que ha sido investigado en mucha amplitud, pero con poca profundidad. Los resultados de esta investigación aportaran como evidencia de que existen relaciones inexploradas y también otras muy influyentes entre diversos factores de la administración y el éxito de los emprendimientos. A partir de los resultados se podrán generar sugerencias para mejorar las probabilidades de éxito de los nuevos negocios.

La investigación en su hipótesis indica que busca establecer relaciones entre las variables para determinar así su impacto en el desenvolvimiento del negocio. Con esto se puede facilitar el trabajo de futuras investigaciones sobre emprendimiento y administración.

## **Novedad**

En temas de emprendimiento es difícil encontrar material bibliográfico sobre la administración como ciencia aplicada, como se utiliza, de que formas se aplica y como esta influye. Muchas veces los textos se concentran en el aspecto financiero de las empresas, o las características que tienen los emprendedores dentro de sus negocios. No se encuentran con facilidad trabajos donde se tome en consideración las diferentes condiciones de las variables administrativas que llevan a un emprendimiento nuevo al fracaso. Dentro de la sociedad ecuatoriana, aunque el tema de emprendimiento se populariza cada vez más, en los estudios realizados es poco común que se utilicen datos cualitativos para establecer relaciones directas con temas de procesos administrativos. Estos son los vacíos a los cuales esta investigación pretende aportar con datos y conocimientos, con el fin de abrir el camino para la realización de estudios más precisos y generalizables.

## **Alcance de la investigación**

El presente trabajo de investigación es un estudio descriptivo, ya que describe las distintas variables que se consideran determinantes en los fracasos de las micro y pequeñas empresas, así como los distintos modelos de emprendimiento que existen con el fin de poder tener una mejor visualización y entendimiento de este fenómeno.

Es un estudio explicativo que investiga las causas del fracaso en los emprendimientos nuevos y nacientes. Se analiza la relación o grado de asociación que existe entre dos o más variables en base a entrevistas con emprendedores cuyos negocios fracasaron tempranamente.

Exploratorio, a través de las entrevistas a realizarse se busca determinar cómo la carencia o presencia de elementos administrativos u otros factores inciden en el fracaso de los nuevos negocios. Al finalizar esta investigación se espera obtener criterios cualitativos que evidencian una importante y relevante incidencia de los procesos administrativos en el fracaso de los de las PYMES. La falta de datos, obligan a la obtención de información nueva y el estudio de casos para poder demostrar la hipótesis de este trabajo.

# **MARCO TEÓRICO**

## **CAPÍTULO I**

## **1. CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO**

El presente capítulo aborda los fundamentos teóricos que soportan el trabajo de análisis sobre los temas de emprendimiento y administración.

### **1.1. ADMINISTRACIÓN**

La administración es universal, como necesidad, como disciplina, como proceso, como la unión de técnicas y herramientas que necesitan ser estudiadas con profundidad. Las empresas modernas, especialmente las nacientes deben llevar a cabo una administración de calidad, de tal manera que logren alcanzar prolongar su éxito y conseguir un crecimiento.

Para Robbins & Coulter (2005, págs. 7-9) la administración consiste en “coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas”. Esta definición tiene una característica importante al incluir la realización de tareas con y a través de las personas. Esto toma relevancia a medida que la sociedad comienza a depender de un esfuerzo grupal y que muchos grupos organizados tendieron a crecer y la tarea de los administradores o gerentes se volvió más importante, debido a que se empezaba a buscar la consecución de metas de maneras más eficaces y eficientes.

Hacer las cosas correctas, es lo que se define como eficacia (Robbins & Coulter, 2005, pág. 8). Mientras la eficiencia tiene una relación más estrecha con el aprovechamiento de recursos. Ambas son piezas claves de una buena administración, una que logre la consecución de objetivos (eficacia) con un mínimo desperdicio de recursos (eficiencia).

Un buen plan estratégico es necesario para el desarrollo de un nuevo servicio o producto, sobre todo para iniciar un nuevo negocio. Muchos emprendedores tienen un entendimiento limitado del marketing como parte del plan de la empresa, y este se dirige desde la administración. El desinterés del emprendedor hacia estos temas suele generar graves problemas, incluso llevar al cierre de un negocio cuando se deben cumplir metas y objetivos de ventas específicos para mantener el negocio a flote.

Robert Hisrich (1992, pág. 54) establece que, a nivel global, las dos áreas que presentan mayores problemas en los nuevos negocios son las finanzas y el marketing. Con respecto al marketing los problemas principales se relacionan a la falta de un plan de promoción, una mala determinación del tamaño del mercado, y esto genera bajas en las ventas que a su vez causan problemas en los flujos de caja.

### 1.1.1. PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION

Henri Fayol fue un ingeniero de profesión y teórico de la administración de empresas. Es conocido como un hombre de ciencia por sus aportaciones en el terreno del pensamiento administrativo (Biografías y Vidas, 2018). El modelo de Fayol consiste de 3 pilares fundamentales: la división del trabajo, la aplicación de un proceso administrativo y la formulación de criterios técnicos que orienten a la función administrativa.

En base a sus investigaciones, Fayol (1987) resume las características que deben estar presentes en el trabajo administrativo de cualquier empresa en 14 principios:

- 1) **División del trabajo.** La productividad de un individuo se incrementa a través de la acumulación de experiencia y mejoramiento continuo de sus habilidades, y esto se consigue por medio de la especialización.
- 2) **Autoridad – Responsabilidad.** El derecho a dar órdenes y el poder de hacerse obedecer, de acorde la responsabilidad de su función.
- 3) **Disciplina.** La obediencia de los empleados en base a las condiciones establecidas por la empresa.
- 4) **Unidad de mando.** No deben existir líneas de mando en conflicto para cada unidad de trabajo. Las órdenes para un agente deben provenir de un solo jefe.

- 5) **Unidad de dirección.** Esto es esencial para asegurar la unidad y la coordinación en la empresa. Un grupo con el mismo objetivo bajo una sola cabeza.
- 6) **Subordinación del interés particular al interés general.** Se considera que las metas de la empresa son supremas en todo momento.
- 7) **Remuneración.** Fayol analiza varias posibilidades y determina que no existe un sistema de remuneración perfecto y reconoce que el pago es un motivador importante.
- 8) **Centralización.** Todo lo que aumenta el papel de los subordinados pertenece a la descentralización, mientras todo lo que lo disminuye pertenece a la centralización. El problema consiste en hallar la medida que genere el mejor rendimiento total
- 9) **Jerarquía.** Es necesaria para la unidad de la dirección, aunque la comunicación lateral también es importante. La cadena escalonada se refiere al número de niveles en la jerarquía, desde la autoridad de mayor nivel hasta el más bajo de la organización
- 10) **Orden.** El orden material disminuye la pérdida de tiempo y la manipulación innecesaria de materiales. El orden social se logra con la organización y la selección.
- 11) **Equidad.** Tratar bien a los empleados es importante lograr equidad. Es necesaria una combinación de amabilidad y justicia. El sentimiento de equidad debe penetrar en todos los niveles de la escala jerárquica.
- 12) **Estabilidad del personal.** Los empleados necesitan experiencia para trabajar mejor. Si tienen la seguridad en su empleo tendrán el tiempo suficiente para adquirir experiencia y crecer en la empresa.

- 13) **Iniciativa.** Se trata de que todos los miembros de la empresa tengan la posibilidad de concebir ideas y ejecutarlas. Hay que tener tacto para mantener la iniciativa en todos, siempre manteniéndose dentro de los límites del respeto a la autoridad
- 14) **La unión del personal.** Las capacidades de cada persona son beneficios para la empresa, y recompensar a cada uno según sus méritos es lo ideal, evitando dividir al personal.

### 1.1.2. PROCESOS ADMINISTRATIVOS

De manera simplificada y breve, los procesos administrativos son una serie de actividades establecidas en una empresa con la finalidad de potenciar la eficiencia de sus recursos. En textos más formales estos procesos se pueden definir de la siguiente manera:

*“El proceso administrativo es la herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales. Si los administradores o gerentes de una organización realizan debidamente su trabajo a través de una eficiente y eficaz gestión, es mucho más probable que la organización alcance sus metas; por lo tanto, se puede decir que el desempeño de los gerentes o administradores se puede medir de acuerdo con el grado en que éstos cumplan con el proceso administrativo.”* (Hurtado, 2008, pág. 47)

Esta definición se puede complementar con las funciones administrativas que, de acuerdo a Robbins y Coulter, a inicios del siglo XX Henry Fayol propuso que todos los gerentes desarrollan cinco funciones: planear, organizar, mandar, coordinar y controlar.

Hoy en día, la mayoría de los textos se organizan en cuatro funciones administrativas que son muy importantes: planear, organizar, dirigir y controlar. (Robbins & Coulter, 2005)

Como un proceso sistemático o un ciclo administrativo, las funciones administrativas se pueden representar de las siguientes maneras:

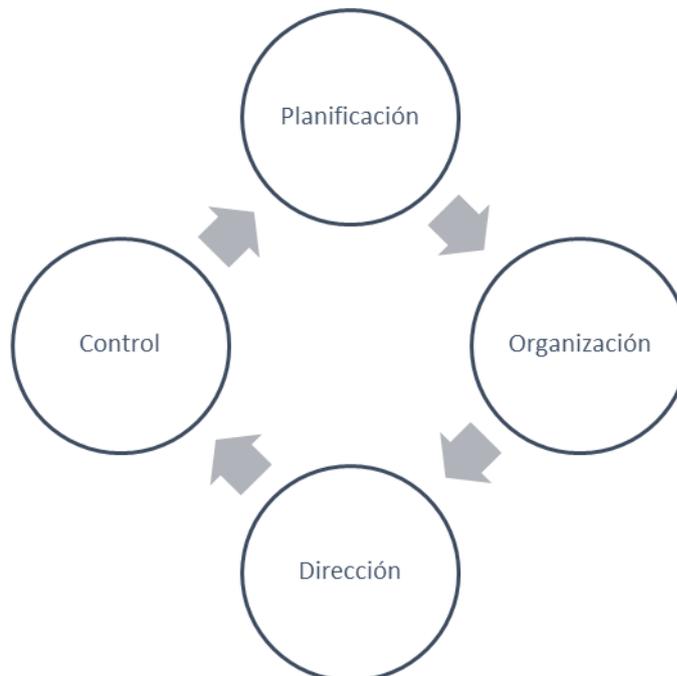
### **Funciones de la administración**



*Ilustración 2*

Fuente: (Robbins & Coulter, 2005, pág. 9)

### **El ciclo administrativo**



*Ilustración 3*

Fuente: (Hurtado, 2008, pág. 48)

A partir de estos esquemas se pueden definir las etapas del proceso administrativo.

### 1.1.3. FUNCIONES ADMINISTRATIVAS Y SUS FACTORES

#### 1.1.3.1. PLANEACIÓN

Es la etapa en la cual se fijan las metas y se plantean las estrategias y planes para coordinar las actividades que se realizarán, con el propósito de cumplir las metas trazadas. Este proceso implica que los administradores preparen sus metas y accionen con anticipación.

Deben basar sus actos en un plan o bajo un método o lógica. Es necesario que en esta etapa se establezcan los objetivos o metas de la organización, presentando también una estrategia general para lograr esas metas.

La planeación es el primer paso del proceso administrativo y es lo que prepara a los individuos de una sociedad para encarar los constantes cambios en el medio, con el menor impacto posible, pero antes de planear es necesario analizar los siguientes componentes:

**Misión de la organización:** Establece la razón de ser de la empresa, es un diferenciador que define el propósito particular de la organización, incluso ante otras del mismo sector. Es un enunciado que incide en la supervivencia de las pequeñas y medianas empresas.

**Objetivos de la empresa:** Define los resultados que se esperan obtener en el corto, mediano y largo plazo a través de los objetivos operacionales, tácticos y estratégicos respectivamente. Estos deben reflejar las aspiraciones fundamentales de la empresa, deben servir para que todas las partes de la empresa contribuyan con una parte del esfuerzo general. Deben ser difundidos a todos los interesados con el fin de que tengan una completa comprensión de su función y su relación con los objetivos fundamentales de la empresa (Chiavenato, 2006).

**Estrategias ante amenazas:** Son los planteamientos que ayudan a cumplir la misión ante la presencia de amenazas externas. Establecen un curso de navegación ante las distintas situaciones, lo que permite proporcionar orden, consistencia, y facilita el accionar (Chiavenato, 2006).

**Elaboración de presupuestos:** Dentro de la planificación es importante la elaboración de un presupuesto, el cual expresa los resultados que se esperan de las decisiones de planificación. Por lo tanto, deben tener una fuerte vinculación con los objetivos, estrategias y metas del negocio.

### 1.1.3.2. ORGANIZACIÓN

Consiste en determinar que hay que hacer, como hacerlo, quien y donde lo hará. Comprende la creación de una estructura que determine jerarquías necesarias y agrupe las actividades con el fin de simplificar sus funciones dentro de la empresa. Esencialmente, busca que haya cooperación para lograr los fines propuestos. (Fayol, 1987)

Los seres humanos se han visto obligados a trabajar en conjuntos para conseguir objetivos personales debido a limitaciones físicas, biológicas y sociales. Es por esto que la importancia de la organización radica en ser el proceso en el cual se definen responsabilidades y jerarquías, se delimitan las funciones de cada miembro de la empresa y se conceptualiza una cultura organizacional. Tres componentes importantes de la organización, que se analizan a continuación

**Estructura organizacional:** Es el sistema a través del cual se define la jerarquía dentro de una empresa. Determina cada cargo, su función y a quien responde dentro de la organización. Establecer de esta manera la forma de operar de la empresa, ayuda a lograr las metas y permite el crecimiento. Es fácil ilustrar la estructura a través de un mapa organizacional. Según Mintzberg los emprendimientos son organización con un tipo de estructura simple, el cual consiste de pocos gerentes y varios subordinados (Toma, 2008).

**Distribución de funciones:** De acuerdo a Stoner, et al (1989) “la división del trabajo ocasiona un incremento impresionante en la productividad, en consideración a que una tarea es completada por un individuo diferente, quien regularmente tiende a especializarse en una determinada función; y es precisamente aquí, en donde existe contribución al cumplimiento de los planes propuestos”. Debido a que un único individuo no puede realizar una tarea, estas deben ser agrupadas, conforme al tamaño de la empresa.

**Cultura organizacional:** Está relacionada con la forma en que los empleados perciben la cultura de la empresa, la cual se distingue por características como la aceptación de riesgo, la atención al detalle, la orientación a la gente, a los equipos y la estabilidad (Robbins & Mary, 2010)

**Administración del recurso humano:** Tiene que ver con actividades como el diseño de puestos, selección, inducción, capacitación y evaluación del desempeño del personal. Por consiguiente, el uso y correcta aplicación de este proceso genera un funcionamiento eficiente. El desempeño del talento humano tendrá una incidencia directa en los resultados de una empresa.

### 1.1.3.3. DIRECCIÓN

Es la función de la administración en la cual se motiva a quienes participan en el negocio con el fin de mejorar la comunicación y resolver posibles conflictos. Como parte del proceso administrativo la dirección implica la influencia del administrador en la ejecución de los planes, generando respuestas positivas de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación.

Es en esta etapa del proceso administrativo donde se diferencia un jefe de un líder. En la dirección es necesario tener la capacidad de influir y potenciar las capacidades del talento humano de distintas maneras, la comunicación, motivación, la innovación y el uso de la tecnología son componentes importantes de este proceso, los cuales se analizan a continuación.

**Comunicación con del personal:** Para dirigir es necesario comunicar, en todas las empresas hay personas y es esencial poder influir en ellas con la finalidad de que mantengan el enfoque que la empresa necesita para cumplir sus metas.

**Motivación al personal:** La motivación es aquello que impulsa a las personas a intentar conseguir algún objetivo o alcanzar una meta. Llevado al contexto empresarial, este factor es de suma importancia para mantener la productividad de los empleados en un nivel óptimo dentro de la organización. En el caso del gerente, debe buscar la manera de estimular la motivación extrínseca. Para la empresa es necesario mantener un personal correctamente motivado porque de esto depende la rentabilidad de la empresa. Las técnicas de motivación laboral

pueden ser una promoción en el trabajo, alguna política salarial o influir positivamente en el ambiente de trabajo. La misma se puede medir a través de observación y análisis, entrevistas y/o encuestas.

**Uso de tecnología:** La aparición de nuevas técnicas de producción y de procesos en el mercado permitirán a las compañías ser más o menos eficientes. Es por esto que los factores tecnológicos se convierten en un importante diferenciador frente a la competencia. Existen también las denominadas tecnologías de la información, que combina los recursos de la empresa para recolectar, analizar y difundir información para traducirla en conocimiento. Todo esto podría presentar ventajas competitivas para las pymes si se logra identificar cuáles son las tecnologías necesarias para aumentar la productividad, esto, de acuerdo a las necesidades de cada empresa

**Innovación:** En temas administrativos, los estilos de dirección para una empresa dependen fundamentalmente del gerente. Pero ¿qué sucede cuando los gerentes llevan varios años o décadas al mando de un departamento? Puede ser que la gerencia que un día lo llevo al éxito, después de un tiempo deje de ser tan efectiva. Esto se debe al entorno en el que se encuentran las empresas, que son de constante cambio, tanto externa como internamente y es necesario complementar estos cambios normales con innovaciones en el aspecto dirigenal también.

Muchas veces el tipo de dirección en una empresa se hereda, por el hecho de haber funcionado en algún momento. Pero esto no es una garantía de que siempre se mantendrá como un tipo de gerencia efectivo. Es por esto que son necesarios los cambios en el estilo de dirección, debido a que si este factor permanece estático puede que innovaciones en otras áreas no surtan el efecto esperado.

#### **1.1.3.4. CONTROL**

Es una etapa esencial en la verificación de la situación real de la empresa, consiste en vigilar el desempeño y la realización de las actividades trazadas con anterioridad para asegurar que se realizan de acuerdo al plan, o tomar correctivos si es necesario. En las palabras de Fayol (1987) "el control consiste en comprobar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y

con los principios establecidos. Tiene como finalidad informar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente”. Para medir la eficiencia de la empresa en sus distintas áreas se pueden utilizar los siguientes métodos.

**Control en cumplimiento de objetivos:** Para poder controlar el desempeño, es necesario poseer información sobre el mismo. A través del control, es posible ajustar las operaciones a estándares determinados que se han establecido con anterioridad. El control funciona basado en la información que recibe.

**Control de calidad:** Es un instrumento con información cualitativa o cuantitativa que el administrador utiliza para tomar decisiones, a través del análisis de los resultados obtenidos de la operación de la empresa en su función de producción, ventas, o servicio o incluso procesos.

**Relación con el cliente:** El cliente siempre ha sido considerado un factor muy importante dentro de sistemas de medición de calidad. Los beneficios para una empresa que cuanta con la satisfacción de sus clientes son varios.

Una relación larga y estable ofrece fidelización. Al tener una imagen corporativa de referencia el negocio gana posicionamiento en el mercado. Es posible que a través del marketing de boca a boca se consiga la difusión sin costos financieros directos. Por el contrario, clientes insatisfechos compartirán su mala experiencia, perjudicando a la empresa.

Es por esto que las relaciones con el cliente deben cuidarse en todo momento, controlar los tiempos de espera en la entrega de un producto o realización de un servicio. Escuchar sus quejas y reconocer que la opinión de los clientes puede ser valiosa para detectar falencias en el funcionamiento permite evitar errores por mala gestión. Mantener los espacios utilizados por el cliente, cómodos y que brinden una buena imagen, esto es vital para generar una percepción visual favorable. El trato, atención en el servicio postventa, y dedicar tiempo a la detección de errores también son indicadores importantes para este factor. (Cerem Comunicacion, 2014)

El conocimiento y correcta ejecución de cada una de estas etapas y sus factores potenciara las capacidades de una empresa, siendo esta teoría de suma relevancia para los nuevos emprendedores.

## 1.2. ROLES GERENCIALES

Henry Mintzberg es un profesor de administración en la Universidad McGill en Canadá. Nacido en 1939, tiene un doctorado de MIT (Instituto Tecnológico de Massachusetts) y ha recibido varios reconocimientos por sus aportes a la administración. (Toma, 2008). Uno de sus trabajos más relevantes incluía la descripción de lo que hacen los gerentes a través de los roles que desempeñan, a estas funciones las denominó “roles gerenciales”, los cuales están divididos en tres categorías: Roles interpersonales, roles informativos y los roles decisorios (Robbins & Coulter, 2005)

### **Roles Interpersonales**

- **Representante:** Realizar labores ceremoniales, como recibir a visitas distinguidas, firmar documentos gerenciales, almorzar con clientes importantes.
- **Líder:** Ser el responsable del trabajo de sus subordinados, motivando y alentando a los empleados a través del ejercicio de su autoridad.
- **Enlace:** Establecer contactos fuera de la jerarquía vertical de la empresa. Busca relacionarse con colegas de otras compañías o departamentos, y representantes gubernamentales o de organizaciones de comercio.

### **Roles Informativos**

- **Monitor:** Escanear el entorno en busca de nueva información para recolectar.
- **Difusor:** Difundir información privilegiada directamente con sus subordinados
- **Portavoz:** Compartir información con personas fuera de la organización, como por ejemplo dar un discurso en el lobby, o sugerir modificaciones en los productos a los proveedores.

## **Roles Decisorios**

- **Emprendedor:** Buscar el mejoramiento a través de la iniciación de nuevos proyectos.
- **Manejador de problemas:** Reaccionar involuntariamente a presiones muy severas para ser ignoradas. Por ejemplo, sospechas de un paro, un cliente importante en bancarrota o un proveedor incumpliendo un contrato.
- **Administrador de recursos:** Decide quien recibe y que recibe.
- **Negociador:** Comprometer recursos de la organización al instante con la amplia información disponible de sus roles informativos

## **1.3. EMPRENDIMIENTO**

### **Fenómeno socio-económico**

Encontrar una definición “ganadora” para esta palabra ha sido un verdadero desafío, tal y como lo expresa Per Davidsson en su trabajo *Investigando el Emprendimiento* (Researching Entrepreneurship), en el cual exhibe conceptos de varios autores sobre la palabra “emprendimiento”, y aunque en su mayoría son similares, concluye que no hay una única respuesta para la pregunta de ¿qué es el emprendimiento? (Davidsson, 2004)

En la actualidad, según la RAE, el emprendimiento es la acción de emprender, lo que ellos definen como: Acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro. A lo largo de los años se ha definido de distintas maneras por varios autores. Como se cita en el trabajo de Davidsson (2004) “Low y MacMillan (1988) lo definieron como “la creación de una nueva empresa”. Hisrich y Peters (1989) lo conceptualizan como: el proceso de crear algo diferente con valor al dedicarle el tiempo y esfuerzos necesarios; asumiendo los implícitos riesgos financieros, psicológicos y sociales”.

En la variedad de definiciones y perspectivas que se pueden presentar sobre el emprendimiento, se observan varios temas y palabras clave que se presentan con bastante frecuencia al momento de hablar de emprendimiento, tales como:

Innovación, Creación de organización, Crear valor, Rentabilidad, Crecimiento, Originalidad.

Para los propósitos de esta investigación y con el fin de mantener la clara revisión de los datos obtenidos, se utilizara la definición presentada por Reynolds (Reynolds, Hay, & Camp, 1999, pág. 3) en el primer reporte ejecutivo del GEM, quien describe al emprendimiento como “Cualquier intento de creación de nuevos negocios o empresas, tales como el autoempleo, una nueva empresa, o la expansión de un negocio existente, por un individuo, un equipo de individuos, o un negocio establecido”.

Es necesario establecer una clasificación básica para los emprendimientos, pues existen los emprendimientos por oportunidad, y emprendimientos por necesidad y realizar una correcta distinción entre ambos es una característica importante en el estudio de la actividad emprendedora. En el informe GEM del año 2012 se distingue a los emprendedores por necesidad y a los emprendedores por oportunidad de la siguiente manera:

*“las personas que inician negocios en respuesta a la falta de otras opciones para obtener ingresos se consideran emprendedoras por necesidad, mientras quienes comienzan un negocio con la intención de explotar una oportunidad se identifican como emprendedores por oportunidad. Este último grupo puede incluir a las personas que aspiran a mantener o mejorar sus ingresos, o mejorar su independencia.”* (Virginia Lasio G. C., 2013, pág. 16)

El tipo de emprendimiento puede llegar a tener una relación directa con los conocimientos administrativos que se poseen previo a la realización del negocio. Esto, en el caso de los emprendimientos por oportunidad se debe a que la intención de explotar una oportunidad implica una previa identificación de la misma y esto conlleva algún tipo de análisis o investigación que se lleva a cabo previo a la realización del emprendimiento como tal.

### 1.3.1. EMPRENDEDOR

La definición de emprendedor, así como la de emprendimiento, ha tenido conceptos divididos por varios autores, aunque existen factores en común al momento de otorgarle al emprendedor ciertos atributos y características que lo diferencian de ser simplemente el dueño de una pequeña empresa. El liderazgo, ser previsor, tomador de riesgos e innovador, son atributos por los cuales usualmente se comienza a definir quién es un emprendedor.

La palabra emprendedor o entrepreneur proviene del francés “entreprendre” y su primer uso relacionado directamente a la economía se le atribuye al irlandés radicado en Francia Richard Cantillón quien utilizó la palabra “entrepreneur” en su libro “Ensayo Sobre la Naturaleza del Comercio” (Essai sur la Nature du Commerce au General) (1755). Utilizó el término para referirse a cualquier persona que comprara o hiciera un producto a un cierto costo para venderlo a un precio incierto (Brown & Mark, 2013, pág. 406).

Fue Cantillón quien atribuyó al emprendedor la característica de un tomador de riesgos. Desde entonces el término toma un significado de “empresario” como alguien que genera desarrollo, se adapta a varias exigencias y cumple varias funciones, como se cita en El Concepto de Emprendedor: Origen, Evolución e Interpretación (Azqueta Diaz de Alda, 2017, pág. 26).

En el artículo ¿Qué es un emprendedor? (s.f, What is an entrepreneur?: Understanding who they are and how they can benefit", 2011) al emprendedor se le atribuyen ciertas características que pueden facilitar su accionar como tal y que resaltan más en él que en los propietarios de negocios ya establecidos, estas son: ser independiente, la alta probabilidad de toma de riesgos, la habilidad de tolerar ambigüedad, autoconfianza, y cualidades de liderazgo.

Robbins y Coulter (2005) definen al espíritu emprendedor como “el proceso por el que un individuo o grupo de individuos empeña sus esfuerzos organizados en busca de oportunidades de crear valor y crecer satisfaciendo deseos y necesidades mediante la innovación y la diferenciación, sin importar que recursos tengan en ese momento”. Esto implica que el emprendimiento

conlleva una toma de riesgos obligada con el fin de obtener un crecimiento y rentabilidad en el desempeño de una labor.

Adicionalmente, se distinguen varios tipos de emprendedor entre los cuales destacan los siguientes:

Emprendedores sociales, como lo indica Francisco Polo (2010) “son personas con soluciones innovadoras para los problemas más acuciantes de la sociedad. Son ambiciosos y persistentes en su lucha por los asuntos sociales más importantes y en la búsqueda de nuevas ideas que provoquen cambios a gran escala”. Este tipo de emprendedor suele identificar necesidades existentes que al ser cubiertas generen un beneficio mucho mayor para la sociedad en general.

Emprendedores inversores, son aquellas personas que carecen de una idea de negocio propia, pero disponen de capital y buscan otros emprendedores para invertir en sus proyectos. Entre este tipo de emprendedores sabe juzgar ideas y a las personas de las que provienen. Esto le permite elegir con mayor seguridad donde invertir su capital. (Chen, 2012)

Emprendedores especialistas, según Martin Zwilling (2018) “entrará en una industria y permanecerá en ella de 15 a 20 años. Tienen gran experiencia y conocimiento del sector, pero suelen batallar por destacarse en mercados competitivos”. Se caracterizan por poseer conocimientos técnicos elevados y trabajar de forma individual.

Rastreadores de oportunidades o emprendedores oportunistas, están siempre alerta de su entorno, encuentran una oportunidad en una necesidad insatisfecha o en una buena idea que desean ver realizada para obtener un beneficio. Saben identificar y aprovechar las oportunidades que les brindan los mercados. (Alcaráz Rodríguez, 2011).



perspectiva podían faltar o existir los vértices de arriba, su obtención no era lo más complicado, pero el factor determinante siempre será la base.

Freire argumenta sus afirmaciones de manera empírica en base a sus experiencias y observaciones y presenta once puntos determinantes que deben estar presentes en el emprendedor, que son las siguientes (Freire, 2012, págs. 30-32):

1. **Emancipación.**- que define como la búsqueda de la libertad
2. **Moderación en la ambición del dinero.**- expresa que el dinero no debe ser la principal motivación para emprender
3. **Pasión.**- es la completa dedicación al proyecto, aunque esto afecte un poco en otros aspectos personales
4. **Resultados.**- implica que el accionar es más valioso que solo la intención
5. **Espiritualidad.**- implica no solo crecer profesionalmente sino también trabajar en uno mismo para crecer y mejorar como persona
6. **Novicio.**- mantener una actitud de aprendizaje y voluntad para aprender en todo momento
7. **Disfrute del camino.**- encontrar el equilibrio entre la aspereza de sortear obstáculos y el placer de disfrutar los avances
8. **Éxitos compartidos.**- valorar a los integrantes de tu equipo y compartir con ellos el valor creado
9. **Determinación.**- tomarse su tiempo para las decisiones pero mostrar seguridad y firmeza en el accionar
10. **Optimismo y Sueños.**- tener una visión clara sobre a donde se puede y a donde se quiere llegar con la empresa
11. **Responsabilidad Incondicional.**- actuar asumiendo responsabilidad frente a las distintas situaciones que se puedan presentar, y decidir cómo reaccionar. Ese sentido de compromiso es el que permite sobrepasar los obstáculos.

## b) Modelo Timmons de emprendimiento

Jeffrey A. Timmons (1941-2008) fue un profesor estadounidense de emprendimiento, conocido como uno de los pioneros de la investigación y la educación empresarial.

Similar a la teoría anteriormente analizada, el modelo del proceso de emprendimiento de Timmons también consiste de tres componentes fundamentales interactuando con otros factores. Este modelo fue desarrollado como parte de su tesis doctoral en la universidad de Harvard. El modelo de Timmons se representa gráficamente de la siguiente manera:

### Modelo de Timmons del proceso de emprendimiento

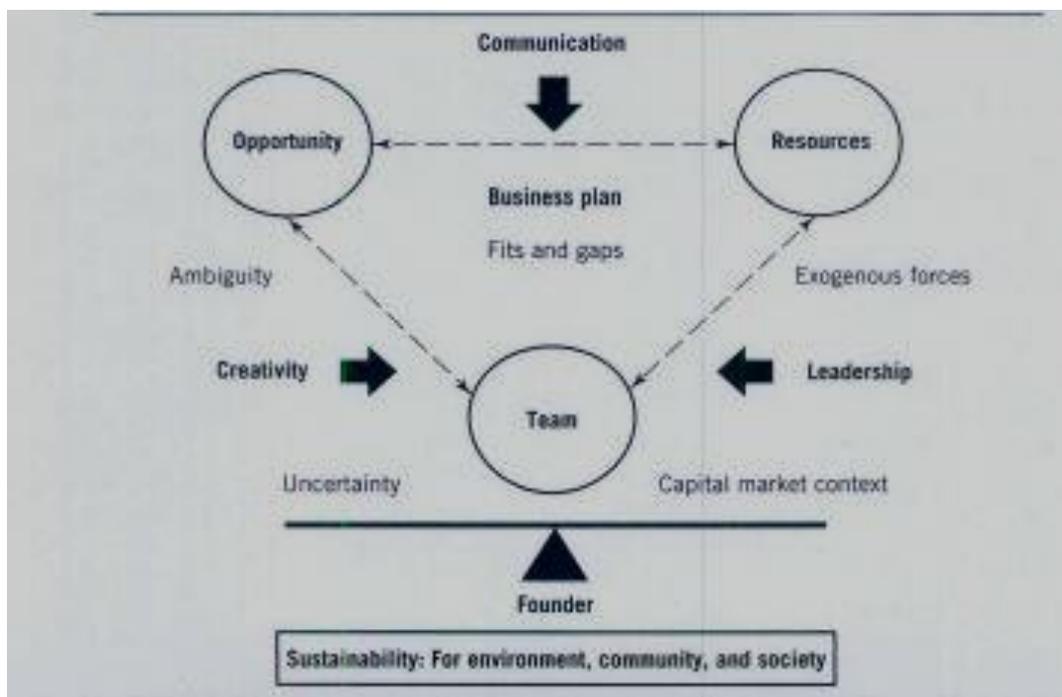


Ilustración 5

Fuente: Timmons & Spinelli, 2007

De acuerdo al modelo de Timmons, los tres factores críticos de un emprendimiento exitoso son las oportunidades, los equipos y los recursos. El emprendedor exitoso es aquel que puede equilibrar estos tres componentes.

La base del modelo es el emprendedor, el cual busca una oportunidad y, al encontrarla, la convierte en un negocio con un gran potencial al seleccionar un

equipo y reunir los recursos y requisitos para iniciar un negocio que capitalice esa oportunidad.

En el proceso de iniciar un negocio, el emprendedor arriesga su carrera, sus flujos de efectivo personales y su valor neto. El modelo se basa en la premisa de que el emprendedor obtiene una recompensa en proporción al riesgo y al esfuerzo empleados en la puesta en marcha o el financiamiento del negocio.

### **El equipo**

Comienza una vez identificada la oportunidad, se trabaja en la formación de un grupo y la reunión de los recursos. Es tamaño y la naturaleza de la oportunidad determinará el tamaño y la forma del equipo, cuyas dos funciones principales son:

- Reducir la ambigüedad y la incertidumbre de la oportunidad a través de la creatividad.
- Proveer el liderazgo para administrar los recursos disponibles de la manera más efectiva al interactuar con factores externos y el mercado de capitales que cambia constantemente.

### **Los recursos**

El modelo de Timmons descarta la noción popular de que la posesión de recursos en abundancia reduce el riesgo de emprender. Recomienda empezar con los requerimientos mínimos como una manera de obtener ventajas competitivas, como:

- Disminuir los costos del mercado
- Instaurar disciplina y ahorro en la organización
- Motiva a los recursos creativos a realizar más con financiamiento limitado y otros recursos disponibles.

El tamaño y tipo de la oportunidad determinan el nivel y extensión de los recursos que se necesitarán.

### **c) Emprendimiento según Schumpeter**

Schumpeter tenía la percepción de que los emprendedores eran individuos que promovían y generaban cambios e innovación, alterando el patrón de la producción y así generaban desarrollo económico. Para estos fines, la innovación podía estar presente en:

- Un nuevo producto
- Un nuevo mercado
- El uso de nuevos recursos
- la reorganización de una industria

Su definición particular de innovar, implicaba lo que él denominó “destrucción creativa”, el proceso mediante el cual la industria mutaba y se cambiaba desde adentro, destruyendo lo que era anteriormente.

### **d) Emprendimiento según la escuela Austriaca**

Autores austriacos como Ludwin Von Mises, Israel Kirzner y Freidrich Hayek son fieles creyentes de la idea de que la competencia, la tendencia del mercado a equilibrarse y la oportunidad emprendedora siempre están presentes. El emprendedor consigue el beneficio al estar alerta a estas oportunidades que se presentan en situaciones inciertas. (Gomez, 2015)

Para la escuela austriaca los emprendedores generan el cambio dentro de situaciones existentes, encontrando ineficiencias que otros no han apreciado todavía. Al hacer esto repetidamente se genera conocimiento sobre la situación, lo que simultáneamente reduce el nivel de incertidumbre a medida que pasa el tiempo. (Recalde Aguilar, Villota Guevara, & Flores Jaen, 2016)

Las teorías de emprendimiento de la escuela austriaca contradicen por completo la percepción de Schumpeter. En ambas teorías el entorno del emprendedor juega un rol de importancia, en el caso de Schumpeter, únicamente el emprendedor llevara el cambio, mientras que para los autores austriacos el entorno presenta la oportunidad que los emprendedores deben tomar para cambiar.

Si se fuera a utilizar alguna de estas dos teorías como guía, sería pertinente y necesario evaluar las variables del entorno y ver cómo afectan estas al emprendedor, o viceversa, de acuerdo a la teoría que se decida utilizar.

### **1.3.3. FACTORES DENTRO DE LOS EMPRENDIMIENTOS**

#### **La toma de riesgos**

Esta variable permite determinar la tolerancia que el emprendedor tiene ante una situación de toma de riesgos, siendo la alta tolerancia una de las características principales del emprendedor por definición. Syed Ahmad (2015), considera un riesgo como la probabilidad que tiene el emprendedor para convertir una idea en una oportunidad exitosamente.

En su artículo sobre cómo influye la tolerancia al riesgo de los individuos en la realización de acciones emprendedoras William Gartner & Jianwen Liao (2011) establecen que hay dos tipos de tolerancia al riesgo: riesgos estratégicos y riesgos no estratégicos. Ellos definen la toma de riesgo como la predisposición de realizar una acción basada en la percepción de posibles ganancias o pérdidas futuras.

#### **Innovación en el emprendimiento**

De acuerdo a Anahita Baregheh *et al.* (2009, pág. 1334). La innovación se define como el proceso de etapas múltiples mediante el cual las organizaciones transforman las ideas en productos, servicios o procesos nuevos y/o mejorados, para avanzar, competir y diferenciarse con éxito en su mercado.

Aunque existe una relación bastante estrecha entre “emprendimiento” e “innovación”, ambos se diferencian en que el emprendimiento es la acción a través de la cual se inicia un nuevo negocio. Por otro lado, la innovación es la implementación de nuevas técnicas o materiales para conseguir mejoramientos significativos en el producto o servicio.

## **Experiencia empresarial**

La experiencia dentro de un negocio previo al desarrollo de un emprendimiento muestra tener un impacto mínimo según Antonio García (2004, pág. 34). Sus resultados se muestran similares para grupos con y sin experiencia empresarial, con una pequeña diferencia en el aspecto de obtención de financiamiento con el capital disponible de la familia, a favor de aquellos jóvenes con padres emprendedores y experiencia empresarial antes de los 20 años. Pero su estudio no presenta ninguna relación con la probabilidad de supervivencia de un nuevo emprendimiento.

## **Nivel de educación**

La educación ha jugado un papel importante en la preparación y capacitación de los futuros emprendedores de una sociedad, por lo tanto, es conveniente medir su impacto en la durabilidad de las nuevas empresas. Como lo expresa Hugo Kantis, *et al* (2012, pág. 7) “las instituciones educativas pueden jugar un papel relevante en la formación de capital humano emprendedor forjando valores, capacidades y habilidades favorables al emprendimiento entre sus estudiantes - tales como la creatividad, la iniciativa personal, el trabajo en equipo, la solución de problemas, la aceptación de la incertidumbre, etc.”

Sin embargo, es interesante ver como los reportes del GEM (2013, pág. 47) mostraron que a medida que aumenta el nivel de educación se reduce el porcentaje de personas que consideran el emprendimiento como una buena opción de carrera. Empezando con un 92.5% de las personas que solo culminaron la primaria, ellos consideran que un emprendimiento es una buena carrera. A partir de ese porcentaje, se observa una disminución de alrededor de 8 puntos por nivel de educación en relación al anterior. Esto se puede dar debido a que en los niveles de educación superiores se reduce la proporción de personas subempleadas y desempleadas.

Por consecuencia, la estabilidad y las oportunidades laborales reducen el atractivo del emprendimiento como carrera. También se observa que al aumentar el nivel de educación también incrementa la confianza de los emprendedores en sus conocimientos para iniciar un nuevo negocio.

**MARCO METODOLÓGICO**  
**CAPÍTULO II**

## **2. CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO**

### **2.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación es de tipo cualitativa, ya que el proceso es inductivo y analiza múltiples realidades subjetivas. La herramienta a ser utilizada para obtener la información son las entrevistas. Conforme a lo expresado, estas serán realizadas a emprendedores por oportunidad cuyos negocios fracasaron dentro de los 3.5 primeros años. También se desarrolló un estudio cuantitativo, ya que a través del escalamiento de likter se logró obtener resultados relacionados a los factores de mayor incidencia en el fracaso de los emprendimientos durante ese periodo de tiempo en Guayaquil. Debido a que se estudian y presentan casos de fracasos, se consideró adecuado mantener la identidad de los participantes en el anonimato.

El periodo que se analiza en la investigación es entre 2012 y 2016, mientras la investigación se desarrolla entre Febrero y Junio del 2018, siendo los meses de Mayo y Junio en los cuales se llevo a cabo la recolección de los datos.

### **2.2. VARIABLES**

#### **Conceptualización y Operacionalización**

- **Conocimientos y habilidades administrativas**

El grado de dominio y capacidad de ejecución de las funciones administrativas: Planificación, Organización, Dirección y Control

Variable	Dimensión	Indicadores	Fuente	Técnica
Gestión Administrativa	Planificación	Misión Visión Objetivos Metas	Los emprendedores de la ciudad de Guayaquil.	Entrevista
	Organización	Estructura organizativa División del trabajo		
	Dirección	Motivación por parte de los miembros de la organización para alcanzar metas organizacionales.		
	Control	Parámetros de medición.		

- **Toma de riesgos**

La toma de una decisión ante la exposición a la incertidumbre medible que el emprendedor debe entender y saber gestionar para alcanzar sus objetivos.

Variable	Dimensión	Indicadores	Fuente	Técnica
Toma de riesgos	Riesgos internos	Rotación de personal Desempeño del control	Los emprendedores	Entrevista
	Riesgos externos	Volumen de ventas		

- **Innovación**

Creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado.

Variable	Dimensión	Indicadores	Fuente	Técnica
Grado de innovación	Creatividad en cuanto a nuevos proyectos y desarrollo de procesos organizacionales más eficientes.	Nuevos productos Nuevos procesos	Los emprendedores	Entrevista

- **Experiencia empresarial**

La acumulación de conocimientos que una persona logra en el transcurso del tiempo desarrollándose dentro de una empresa.

Variable	Dimensión	Indicadores	Fuente	Técnica
Experiencia laboral	Independiente	Años de servicio en un área o en una empresa	Los emprendedores	Entrevista
	En relación de dependencia			

- **Nivel de Educación**

El grado de preparación académica que ha recibido una persona en base a los distintos tipos de educación

Variable	Dimensión	Indicadores	Fuente	Técnica
Educación	Nivel Académico	Analfabeto Primaria Secundaria Superior	Los emprendedores	Entrevista

### 2.3. MÉTODOS

Se desarrolló una investigación no experimental de tipo transeccional con muestreo no probabilístico por conveniencia. Esta es sistémica y empírica, y las variables independientes no son manipuladas. La utilización de este diseño implica que las variables son más cercanas a la realidad y no existe manipulación alguna por parte del investigador.

Es transeccional debido que la recolección de los datos se realiza en un único momento, con la finalidad de describir las variables y analizar su incidencia en ese específico momento. Normalmente el procedimiento consiste en medir en un grupo de personas una o más variables y proporcionar su descripción.

Se tomará en cuenta a las personas que hayan emprendido un negocio y el mismo haya cerrado antes de los tres años y medio de actividad. La población se delimita al especificar que dichos emprendimientos se deben haber sido realizados en el Ecuador durante los años 2012 y 2016.

En este caso se trata de un estudio exploratorio y un enfoque fundamentalmente cualitativo; es decir, no resulta concluyente, sino que su finalidad es documentar ciertas experiencias. (Roberto Hernandez Sampieri, 2014, pág. 176). Este trabajo investigativo tiene como propósito generar datos y otras hipótesis que constituyan una base para futuras investigaciones.

La entrevista es semiestructurada ya que el entrevistador mantiene la conversación dentro del tema de estudio con la ayuda de preguntas previamente definidas, pero no limita la respuesta del entrevistado.

Adicional a la entrevista, a través del método de escala de Likert, se solicitó a los participantes que compartieran su opinión con respecto a las variables consideradas en este estudio, y su incidencia en el fracaso de un nuevo negocio.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS  
RESULTADOS  
CAPÍTULO III**

### **3. CAPÍTULO III: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

#### **3.1. Resultados de las entrevistas a emprendedores que han fracasado en un periodo menos de tres años en la ciudad de Guayaquil**

##### **Entrevista 1**

La entrevista se realizó a un hombre de 37 años de edad. El entrevistado se desenvolvía como comerciante en un local en el sector de la bahía, una zona con una alta actividad comercial en la ciudad de Guayaquil. Cuando se le consultó sobre su experiencia empresarial, señaló que nunca había realizado un trabajo bajo relación de dependencia. Nunca había estado expuesto a un entorno organizacional, donde es más fácil observar y aprender de ciertos procesos administrativos.

Su motivo para nunca haber trabajado en una empresa fue, que él había observado a su padre trabajar durante 26 años en una empresa de productos de consumo masivo del país. Indica las vivencias de su padre al trabajar y esforzarse, ser nombrado empleado del mes para recibir un sueldo no muy alto y terminar siendo despedido intempestivamente. Comenta los recuerdos de la vida laboral de su padre como una mala experiencia. En base a eso, decidió no trabajar para nadie que no fuera el mismo.

Decide emprender como comerciante informal por primera vez. Su negocio consistía en realizar viajes a otros países donde podía adquirir productos, como calzado y ropa, a un bajo precio y venderlos en Guayaquil por un precio que le permitía obtener una ganancia. Esta actividad es relativamente común en países que tienen facilidades para ingresar a otros territorios donde existen acuerdos comerciales, subsidios del gobierno, o la matriz productiva, les permite adquirir productos a un precio menor que en el país donde piensan vender. Al consultarle por el aspecto innovador en su manera de llevar el negocio, supo reconocer que, en este tipo de negocios no había mucha innovación.

Explica que, si algo hizo diferente al resto, fue el uso de las redes sociales que en ese tiempo eran relativamente nuevas, para realizar una especie de estudio del mercado en cuanto a modas y tendencias. De esa manera él obtenía información sobre los gustos de su mercado y podía realizar su inversión con menores riesgos. A su parecer, estos se presentaban todo el tiempo, pero él consideraba que estos no lo incomodaban. Para él, eran simplemente oportunidades de obtener una utilidad mayor, que podía o no resultar.

Con respecto a su percepción sobre los conocimientos administrativos, expresó que al principio no conocía nada, y esto lo llevó a cometer muchos errores. Todos sus conocimientos administrativos hasta la fecha de esta entrevista son netamente empíricos.

Señala que tuvo que dejar su actividad económica, la cual inició en el 2012, por la competencia desleal que perjudicaba su venta. Dos años después de iniciar con esta actividad tuvo que ponerle un fin a sus viajes como comerciante porque ya no le generaban una ganancia, no conseguía generar una utilidad sobre su inversión.

Al ser consultado sobre la importancia de los conocimientos administrativos para un nuevo negocio, indicó que, son importantes porque ayudan a mejorar la producción de un negocio. En su caso, considera que herramientas como la planificación y el control le habrían permitido enfrentar las situaciones de competencia desleal y actuar con más madurez frente a la baja de las ventas.

En la parte final de la entrevista, compartió su percepción sobre el emprendimiento, la cual sigue siendo buena. Expresó que volvería a emprender en el comercio, pero de manera formal, para poder contar con personal de apoyo y generar un mayor volumen de ventas.

## **Entrevista 2**

La entrevista se realizó a una mujer de 40 años de edad. Señaló que en la actualidad se desempeñaba como coach, trabajando principalmente con jóvenes. El coaching es una actividad que se realiza de manera independiente posterior a conseguir una certificación. Este tipo de actividad ha tenido acogida en la sociedad.

Al ser consultada sobre su experiencia empresarial, señaló que la más reciente, había sido en una institución educativa donde ocupó el cargo de inspectora por más de 10 años. Las entidades educativas, aunque no tengan los mismos objetivos que empresas de bienes, también manejan varios aspectos administrativos, principalmente los que tienen relación con la dirección y el manejo del talento humano.

Decide emprender con un negocio de alquiler de vestidos. Indico que fue un emprendimiento mixto, entre la oportunidad y la necesidad. Comentó que ella tiene bastantes vestidos que simplemente no utiliza y, al no percibir ingresos suficientes con su trabajo de inspectora, se le ocurrió empezar a alquilar sus vestidos.

Al consultarle por el aspecto innovador en su manera de llevar el negocio, nos indicó que nunca pensó en innovar, para ella simplemente se trataba de generar un ingreso extra. A pesar de esto, recordó haber querido implementar una especie de canje con sus clientes, donde ellos podrían descontar valores al entregarle a cambio otros vestidos. Quizás implementar este método de pago para sus clientes podía generarle más clientes que podrían pagar una parte sin la necesidad de utilizar dinero efectivo. De igual manera, podía ser ventajoso para ella esta forma de expandir su inventario, sin la necesidad de realizar una inversión o incurrir en gastos directamente.

Los riesgos, a su parecer, eran innecesarios. Y prefería mantéense expectante ante situaciones así. Considera que esto tuvo fuertes implicaciones en el desarrollo de su negocio, pues tuvo posibilidades de trasladarse a un local en una zona más comercial y aumentar su inventario con trajes para hombres también. Pero debido a su aversión al riesgo dejó pasar todas esas situaciones que ahora reconoce como oportunidades.

Con respecto a su percepción sobre los conocimientos administrativos, expresó que tenía conocimientos básicos gracias a su educación universitaria y a sus años trabajando bajo relación de dependencia, aunque considera que en aquel trabajo eran más las cosas que se hacían mal, que las que se hacían bien. A pesar de que

se siente capaz de emprender, reconoce que es necesario tener conocimientos administrativos más específicos para mantener un negocio por más tiempo.

Señala que dejó su negocio, que inició en el 2014, por la inactividad. 3 años después de emprender con esta actividad ahora solo tiene un cuarto como bodega, lleno de vestidos que rara vez alquila alguna conocida o familiar. No renovó su inventario, no se reubicó a lugares con más tránsito de personas y no utilizó ningún medio masivo para publicitar su negocio. Estas decisiones principalmente motivadas por su temor al riesgo.

Al preguntarle sobre la importancia de los conocimientos administrativos para un nuevo negocio, indicó que, son muy importantes y que todas las personas que piensan en emprender deberían empezar por ahí, capacitándose o investigando. Señala que, un mayor conocimiento de estos temas reduce la incertidumbre ante situaciones desconocidas. Al conocer más sobre algo, reduces tu percepción de riesgo sobre ese tema y estas más capacitado para realizar toma de decisiones. Al final de la entrevista, expresó que volvería a emprender con su negocio de alquiler de vestidos, implementando técnicas de publicidad más innovadoras.

### **Entrevista 3**

La entrevista se realizó a un hombre de 50 años de edad. Indicó que actualmente es el gerente de una empresa de rifas y sorteos. Es un negocio que relativamente no se ha explotado por la especie de monopolio que mantiene la Lotería Nacional con este tipo de juegos, pero han encontrado un mercado en los pueblos donde la presencia de Lotería Nacional no es tan fuerte.

Anteriormente había trabajado en un almacén temporal de aduana, como gerente administrativo, junto con su educación de tercer nivel en la carrera de economía, demostró tener un perfil con amplios conocimientos de administración.

Explica que hace un par de años emprendió un negocio de exportación de productos no tradicionales. La idea nació a partir de un viaje por placer que realizó a

Alemania, en el cual pudo observar que había un nicho de mercado para este tipo de productos y que la demanda era bastante alta. Consideró que con productos ecuatorianos podría ingresar a este mercado.

Cuando se le preguntó por la innovación en su idea de negocio, indicó que siempre tuvo en mente exportar productos con valor agregado, no solo materia prima, sino materia procesada también. Este tipo de exportaciones no suele ser característico del productor ecuatoriano, de hecho, Ecuador es conocido por ser exportador de materias primas, principalmente del petróleo.

Los riesgos, para él eran parte normal de los negocios, indicando que era necesario a veces perder para ganar. Esto determina su alta tolerancia al riesgo y capacidad para tomar decisiones lógicas en situaciones de incertidumbre.

Con respecto a su percepción sobre los conocimientos administrativos, expresó que estaba completamente preparado para asumir el emprendimiento. A pesar de haber estudiado su mercado destinatario, no anticipaba encontrarse con una producción incapaz de satisfacer la demanda incluso del mercado local. Atribuye el fracaso de su emprendimiento a factores externos. Incluso luego de minimizar los riesgos con los compradores no pudo establecer su negocio por la incapacidad productiva y tecnológica del Ecuador, comparada a la demanda del mercado europeo.

Señala que tuvo que abandonar su idea de negocio a inicios del 2017, apenas seis meses después de haber iniciado con su proyecto. Aunque no lo considera un completo fracaso, señala que siempre tiene en mente el potencial del mercado europeo para la producción nacional que no se exporta en grandes cantidades.

Al consultarle sobre la importancia de los conocimientos administrativos para un nuevo negocio, indicó que estos son de vital importancia. Considera que ejecutar de manera correcta los procesos administrativos prácticamente garantiza el éxito de un emprendimiento. La ciencia de la administración ofrece una guía que ayuda al emprendedor a tener una idea y un plan de cómo hacer las cosas.

Antes de finalizar la entrevista, expresó que emprender era su manera preferida de generar ingresos.

## Entrevista 4

La entrevista se realizó a un joven de 25 años de edad. Señaló que actualmente se desenvuelve como asesor financiero y de ventas en una ferretería naval e industrial. Anteriormente se había desempeñado como asistente de gerencia en otra proveedora de materiales de construcción y ferretería. Siendo el primero de los entrevistados que, a la fecha de la entrevista, labora en relación de dependencia.

Tiene un título de tercer nivel como ingeniero en comercio y finanzas, y comenta que en su último emprendimiento era el administrador de su propio restaurante en Guayaquil. Cuando se quiso determinar el motivo principal para emprender con un negocio gastronómico, fue interesante ver que no encajaba dentro de las categorías comunes de “oportunidad” o “necesidad”. Comentó que la comida y la gastronomía siempre habían sido su pasión y no lo pensó dos veces cuando adquirió el capital suficiente para abrir su propio restaurant.

Tras consultarle por el aspecto innovador en su manera de llevar el negocio, indicó que fue difícil pensar en maneras de innovar para un negocio gastronómico, un tipo de negocio muy popular en Guayaquil, sobre el cual él no tenía ninguna experiencia. Comentó que la ambientación del local y el menú estaban hechos en base a la cultura del “guayaco”, y quizás ese pudo haber sido un factor diferente a favor de su negocio. Aun así, considera que se pudo haber hecho más y reconoce cuanto le afecto la inexperiencia y el desconocimiento del negocio a pesar de tener conocimientos administrativos generales y experiencia empresarial.

Los riesgos, desde su perspectiva, eran algo de todos los días, se presentaban con el personal en la cocina, con el almacenamiento y la compra de los alimentos. En su inexperiencia, para el tomar cada decisión presentaba un riesgo, pero él expresa que estaba muy dispuesto a enfrentarlos.

Con respecto a su percepción sobre los conocimientos administrativos, expresó que tenía conocimientos amplios debido a su nivel de educación y experiencia empresarial. Pero al momento de entrar en un negocio distinto, sobre el cual él conocía muy poco, esos conocimientos se tradujeron en muy básicos. Considera que aprendió más que en cualquier aula de clases al estar administrando en el local, aprender de sus errores a penas sucedían y enfrentando sus repercusiones, a su parecer, le enseñó cosas que no le enseñaron en la universidad.

Cerró su nuevo emprendimiento a los tres meses de haberlo iniciado a finales del 2016. Atribuye el fracaso de su restaurant a la inexperiencia, falta de comunicación, toma de decisiones apresuradas y muy poca planificación, por lo que frecuentemente incurrían en gastos que no estaban previstos. También indicó que fue un error no haber escuchado los consejos de personas más experimentadas en el negocio de la gastronomía.

Al final de la entrevista, expresó que está ansioso por volverlo a intentar, esta vez, como un emprendedor más experimentado. De hecho, comentó que tiene un par de proyectos en mente.

### **Entrevista 5**

La entrevista se realizó a una joven de 24 años. En la actualidad es abogada en libre ejercicio y también es administradora de un local de muebles. Comenta que anteriormente administraba la empresa familiar.

Su iniciativa fue un negocio de arreglos florales, a través de una tienda on-line. Similar a la entrevista anterior, comenta que la idea nació a raíz de un gusto por trabajar con flores. Al consultarle por el aspecto innovador en su negocio, expresó que manejaba la promoción y publicidad a través de las redes sociales y eso potenciaba sus ventas.

Desde su perspectiva considera la situación de la economía en ese momento como uno de los riesgos más grandes en su negocio. Expresa que cada decisión conllevaba un riesgo, sobre todo con los materiales. Sin embargo, se considera amante a los riesgos pues, a su parecer, son la única forma de crecer en el mercado.

Con respecto a su percepción sobre los conocimientos administrativos, se sentía bastante capacitada gracias a haber sido la encargada del negocio familiar a sus 18 años. A pesar de esto, indica que se sorprendió por la cantidad de procesos y el tiempo que demandaba la elaboración de los arreglos florales. De tal manera que poco a poco fue desatendiendo el negocio por falta de tiempo, y sin una persona pendiente de las redes sociales, a través de las cuales manejaban sus ventas, e inevitablemente el negocio murió un año después de haber nacido en el 2015.

Concluyó que los conocimientos administrativos, sin lugar a dudas, eran una ventaja, pero no eran una garantía de éxito. Para ella, los conocimientos generados por las experiencias dentro del negocio son primordiales. Indica que de nada sirve la teoría si no hay práctica.

Antes de finalizar la entrevista, expresó que volvería a emprender con su negocio implementando más herramientas de marketing.

### **3.2. Análisis de los resultados más relevantes de las entrevistas**

#### **Escala de Likert**

Este método de recolección de datos consiste en un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías. A cada punto se le asigna un valor numérico, de esta manera el participante recibe un puntaje con respecto a la afirmación, y al final, su puntuación total al sumar las puntuaciones obtenidas en cada una de las afirmaciones.

En este caso los objetos medidos serán los factores administrativos, y la afirmación será “La falta/poca presencia de estos factores incide en el fracaso de los nuevos negocios”. Aunque la afirmación es la misma para todos los factores, cada uno debe ser respondido de manera individual de acuerdo a la percepción del entrevistado escogiendo un valor entre uno (1) y cinco (5) donde 1 es “no incide” y 5 es “incide totalmente”.

En base a las respuestas obtenidas, se generó la siguiente tabla:

## Factores Administrativos y su incidencia en el fracaso de los emprendimientos

Criterios de evaluación	1 (No incide)	2 (Incide poco)	3 (Neutro)	4 (Incide)	5 (Incide totalmente)
Misión de la organización		2	3		
Objetivos de la empresa		1	2	2	
Estrategias ante amenazas			1	3	1
Control de presupuestos				3	2
Estructura organizacional	1		3	1	
Distribución de funciones		2	3		
Cultura organizacional		1	2	2	
Administración del recurso humano				3	2
Comunicación y manejo del personal				2	3
Motivación al personal			1	3	1
Uso de tecnología			1	3	1
Innovación			1	2	2
Control en cumplimiento de objetivos				4	1
Control de calidad			1	3	1
Relación con el cliente				3	2

Tabla 1

Fuente: Elaboración propia

## Factores con mayor incidencia en el fracaso de los emprendimientos

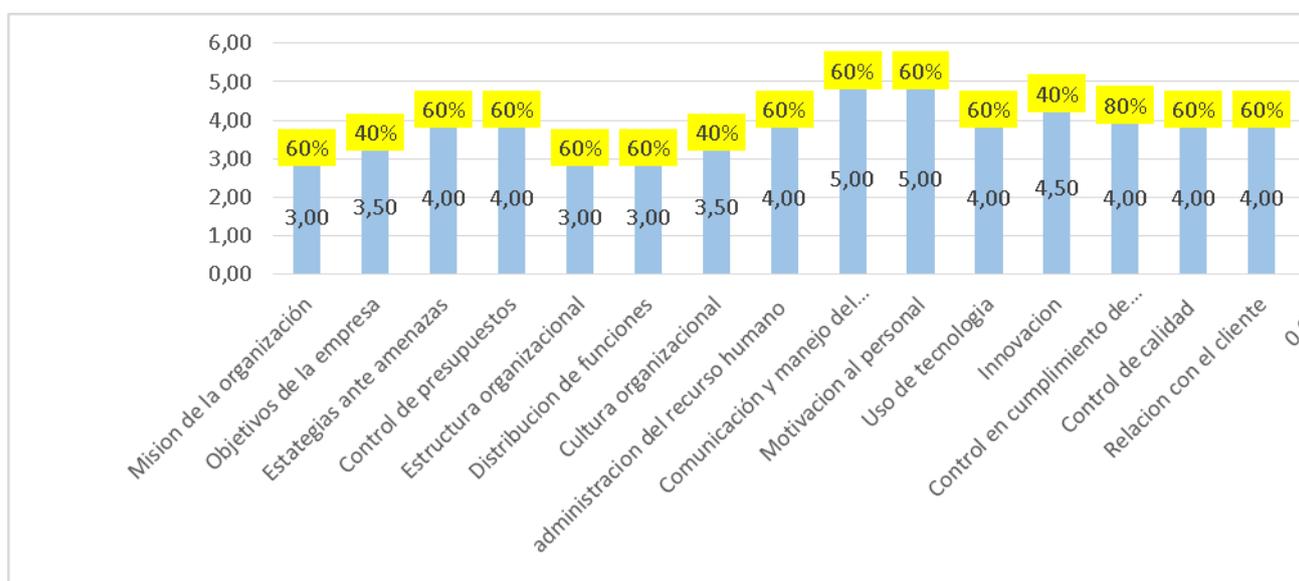


Ilustración 6

Fuente: Elaboración propia

En base al grafico anterior, considerando los factores con porcentajes mayores al 60% en las opciones cuatro (4) y cinco (5). Se puede determinar que los factores con mayor incidencia en los fracasos de los emprendimientos son los siguientes en orden descendiente:

- ❖ Falta de comunicación y mal manejo del personal
- ❖ Falta de motivación al personal
- ❖ Falta de innovación
- ❖ Falta de control en el cumplimiento de los objetivos
- ❖ Falta de estrategias ante amenazas
- ❖ Falta de control del presupuesto
- ❖ Mala administración de recurso humano
- ❖ Poco uso de la tecnología
- ❖ Poco control de calidad
- ❖ Mal manejo de las relaciones con los clientes

El factor de mayor incidencia en los fracasos es la falta de comunicación y mal manejo del personal, y este guarda relación con el estilo gerencial netamente empírico de los emprendedores, quienes no les dan la importancia suficiente a sus empleados. Esto se traduce en producciones menores a las esperadas y una rentabilidad no óptima para el negocio.

El segundo factor con mayor incidencia tiene una estrecha relación con el primero, la motivación del personal. Si los gerentes no consiguen mantener contentos y motivados a sus clientes internos, es muy probable que la organización comience a colapsar desde adentro hacia afuera y no sean factores externos los responsables directos.

Se evidencia de la investigación que los emprendedores están conscientes de la importancia de ciertos factores administrativos, sin embargo, son negligentes en su aplicación por no tener una educación administrativa más completa o formal que les permita entender conceptos, su aplicación y beneficios en casos reales, como, por ejemplo, dentro de sus propios emprendimientos.

Los emprendedores siempre están dispuestos a volver a intentarlo, pero continúan sin darle la importancia debida a los procesos que realizan ineficientemente. Esto se debe a que sus percepciones sobre los conocimientos administrativos solo se pueden adquirir mediante la autodeterminación o estudios universitarios.

# **PROPUESTA CAPITULO IV**

#### **4. CAPITULO IV: PROPUESTA**

En el capítulo III se analizaron los factores administrativos que tienen incidencia en el fracaso de las mipymes (micro, pequeñas y medianas empresas) que tienen menos de 42 meses realizando sus actividades en la ciudad de Guayaquil, Ecuador. Se llegó a determinar mediante el análisis cualitativo que la supervivencia de los emprendimientos se ve afectado por las prácticas administrativas. Los sistemas de gestión empresarial que utilizan, derivan de prácticas empíricas, lo que genera deficiencias que impiden o dificultan el crecimiento de la empresa.

El análisis cuantitativo por medio de una escala de Likert, utilizando como indicadores a los diferentes componentes de los procesos administrativos, permitió determinar cuáles eran los factores de mayor incidencia en los fracasos de los negocios, según la perspectiva de emprendedores que experimentaron el fracaso de su idea.

El tipo de administración que utilizan estos emprendimiento es un producto del ambiente cultural influyendo sobre sistemas de gestión tradicionales, que no permiten a estos nuevos negocios tener un razonamiento que les permita comprender el verdadero motivo de su existencia.

Por consiguiente, se evidencia que para sistemas más eficientes de gestión en los emprendimientos, es necesario que el gerente cuente con una visión, una percepción clara del futuro que desea, para así predisponerse a desarrollar sus capacidades técnicas que le permitirán interpretar de mejor manera el entorno de su negocio y tomar las medidas adecuadas a la interna.

Se ha discutido sobre la forma en que los emprendedores gestionan sus empresas, y a pesar de la existencia de diversos sistemas de gestión empresarial, cuyo fin es facilitar que la gerencia dirija su negocio hacia esquemas competitivos, en estos emprendimientos existen complicaciones en su implementación. Estas complicaciones se deben a falta de recursos, y poca capacidad técnica de la gerencia. Sin embargo, en la actualidad estas complicaciones no deben ser consideradas como obstáculos para no orientar de mejor manera a los

emprendimientos hacia la sostenibilidad. Por lo que a continuación se plantean las siguientes propuestas.

❖ **Implementación de la administración estratégica para mejorar la sostenibilidad de los nuevos negocios.**

La propuesta a desarrollarse tiene como objetivo complementar los procesos administrativos con una adecuada administración del sistema de gestión. En este caso es un sistema de gestión estratégica, ya que la principal carencia de los emprendimientos es el incumplimiento de los debidos procesos de la administración estratégica. Sin esto se dificulta la disposición para obtener competencias técnicas que le permitan al gerente administrar de una forma que facilite el logro de los objetivos.

Debido a la falta de visión y proyección a futuro que existe en muchos de los emprendimientos, se propone la elaboración de la **misión, visión e identificación de valores** de la empresa, estos son elementos fundamentales de la filosofía de un negocio. Este proceso de identificar las metas de la organización es fundamental en la administración estratégica.

Igual de importante es **analizar factores internos y externos**, lograr que las empresas estén conscientes de lo que sucede dentro de la organización y su entorno, en el desarrollo de la misma. Para realizar este análisis se pueden utilizar herramientas como el FODA, un marco conceptual que facilita la identificación y visualización de amenazas y oportunidades externas, además de las fortalezas y debilidades internas de la organización.

Para hacer frente a la falta de estrategias ante amenazas, se puede utilizar esta matriz para la **elaboración de estrategias**, las cuales también facilitarán el planteamiento de objetivos. En esta nueva matriz se realiza una relación entre Fortalezas con oportunidades, debilidades con oportunidades, Fortalezas con amenazas y debilidades con amenazas, como se puede apreciar en la tabla 3. Al llevar a cabo la formulación de estrategias a través de esta matriz, se logra determinar la posibilidad de implementar cuatro estrategias clave en la empresa.

Posterior a haber establecido las estrategias, se plantean los objetivos a largo plazo, de tal manera, estos pasan a ser **objetivos estratégicos**. Los objetivos,

deben plantearse en base a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y se deben establecer los factores que lleven al éxito a la empresa, a través del cumplimiento de dichos objetivos.

❖ **Elaboración del Balanced Score Card - BSC (Cuadro de Mando Integral) para evaluar y medir el cumplimiento de objetivos.**

Con la finalidad de tener un mayor control del cumplimiento de los objetivos, es recomendable realizar el BSC. Es considerado un sistema de gestión que acepta y busca pensamientos a largo plazo, administrando las estrategias que le permitirán a la empresa desarrollar una administración en base a sus objetivos.

Una vez completados los procesos de la administración estratégica, la correcta realización del Balanced Score Card se vuelve mucho más sencilla. Para poder mejorar la comunicación entre el gerente y el personal, el BSC debe ser elaborado por el gerente y los mandos medios en conjunto, para que estos tengan total entendimiento de hacia dónde se desea orientar a la empresa. Posteriormente se incluye a los demás miembros para enfocarlos hacia los resultados que se esperan lograr.

Realizando un diagnóstico, se obtiene una meta de alta importancia en mente, que es el **objetivo estratégico**. Las medidas o **indicadores** establecen cómo saber que se está logrando el objetivo, y permiten medir que tanto se están cumpliendo los objetivos. Las **metas** se definen para saber a dónde queremos llegar para cumplirlos. Mientras que los **planes de acción** ayudan a delegar pequeños trabajos que permitirán completar las iniciativas. A continuación, se presenta un ejemplo de BSC.

### Balanced Score Card para un emprendimiento

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Plan de Acción
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Maximizar el margen de utilidad</li> <li>✓ Aumentar ventas</li> <li>✓ Reducir costos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Return on investment (ROI)</li> <li>-Tasa de crecimiento de ventas</li> <li>-Costo unitario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>20%</li> <li>10%</li> <li>-15%</li> </ul>	Incorporar programas de evaluación para la rentabilidad, ventas y costos.
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Satisfacción del cliente</li> <li>✓ Fidelidad del cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Promedio de satisfacción (encuesta)</li> <li>-Número de clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+5 puntos</li> <li>+3% anual</li> </ul>	Programa de mejoramiento continuo basado en encuestas semestrales
Procesos Internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Garantizar la calidad</li> <li>✓ Reducir los tiempos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Índice de reclamos posventa</li> <li>-tasa de productos rechazados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-15%</li> <li>-25%</li> </ul>	Programas de mejoramiento continuo
Aprendizaje y Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Motivación de</li> <li>✓ Desarrollo de habilidades</li> <li>✓ Formación permanente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Índice de motivación (encuesta)</li> <li>-Evaluación de desempeño</li> <li>-Tasa de formación de empleados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+80% promedio</li> <li>Medición de desempeño anual</li> <li>2 capacitaciones al año</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planes de capacitación</li> <li>Planes de recompensa en base a productividad</li> </ul>

Tabla 5

Fuente. Elaboración propia

Las estrategias que se planteen deben ser comprendidas en su totalidad por los miembros de la empresa para que los esfuerzos sean unánimes. Es conveniente que se disponga de un tipo de asesoramiento sobre el BSC cuando el administrador

no cuenta con los conocimientos técnicos necesarios para alcanzar la visión por medio de procesos.

#### ❖ **Reconocimiento como motivador en pymes**

Es normal o común que en la mayoría de las empresas el mayor motivador para los empleados sea el factor económico, un aumento de sueldo o bono por haber desempeñado un buen trabajo. Sin embargo, esto no es muy factible en negocios pequeños y emprendimientos que no cuentan con el recurso suficiente como para implementar este tipo de motivación en sus empleados. Pero existen otras formas de motivación dentro de una empresa, una de ellas es el reconocimiento, alimentado por el deseo de ser bien visto y admirado, de ser considerado como persona importante, de llamar favorablemente la atención y de conseguir el reconocimiento de los demás.

Como ejemplo, un empleado a quien se le asigne para trabajar en determinado proyecto o se le confíe una nueva máquina o herramienta; seguramente valorará mucho este tipo de recompensa. La motivación es un factor muy importante dentro de la empresa pues mantiene la producción del recurso humano en un alto nivel.

No hay que subestimar el poder de un gerente para motivar a sus empleados de distintas maneras, sin la necesidad de incurrir en el aspecto financiero. Es importante mantener un buen clima laboral y que los trabajadores se sientan bien en el ambiente en el que se desenvuelven y con quienes trabajan.

#### ❖ **Desarrollar políticas gubernamentales para incentivar el emprendimiento de alto impacto, social y ambiental**

Aunque la disponibilidad de recursos financieros para los emprendedores ha aumentado con el pasar de los años, aún son insuficientes las opciones para tener acceso a capital para proyectos de alto impacto y proyectos en etapas investigación, exploración y desarrollo. Los inversionistas del sector privado siguen siendo muy tradicionales y tienen una alta aversión al riesgo.

Con la finalidad de conseguir niveles de productividad en los emprendimientos que permitan mejorar la economía y la calidad de vida de la población es necesaria la creación de políticas que incentiven la innovación, esto se puede conseguir con inversiones de riesgo y transferencia de tecnología.

Con el fin de prolongar el ciclo de vida de los emprendimientos es necesario que estos sean de alto impacto, que integren en su modelo de negocio la creación de valor económico, social y ambiental que busquen generar una incidencia positiva en las personas y el medio ambiente, y no solamente maximizar utilidades. Esto debe ser una política estratégica de crecimiento económico.

Una forma importante de fomentar esto es a través de un régimen especial aplicable a cualquier tipo de sociedad existente que opte por ser de Beneficio e Interés Social y Ambiental, el régimen (BISA) puede incluir medidas como Exención del pago de Impuesto sobre la Renta, mayores facilidades para la obtención de financiamiento, remoción de barreras de ingreso a mercados internacionales, beneficios para los ejecutivos de estas empresas, por ejemplo, exoneración del pago para capacitaciones y entrenamiento administrativo. Estos proyectos generaran empresas basadas en la innovación, las cuales promueven un desarrollo sostenible, generan más oportunidades de trabajo y contribuyen a mejorar los índices de desarrollo.

#### ❖ **Crear una institución pública que fomente y apoye al emprendimiento**

Es necesario contar con una institución pública con facultades y recursos necesarios para garantizar el correcto diseño, implementación, **monitoreo** y **evaluación** de las políticas públicas de fomento al emprendimiento.

Esta institución deberá trabajar en conjunto con otras instituciones públicas y privadas, así como con los diferentes actores del ecosistema de emprendimiento (cámaras empresariales, entidades de financiamiento, instituciones de entrenamiento, universidades, centros de transferencia de tecnología, gobiernos locales, etc.), para atender las necesidades que se puedan presentar en relación a este fenómeno socio-económico, para su óptimo desarrollo en el país.

#### **4.1. Conclusiones**

Luego de fundamentar los componentes teóricos y científicos relacionados al emprendimiento y a la administración eficiente de los recursos organizacionales, se logró establecer las principales características de los negocios que cierran prematuramente en países con altas tasas de nuevos emprendimientos, pero poca sostenibilidad de los mismos.

A pesar de que para el 2016 Ecuador se mantenía con el índice de actividad emprendedora temprana más alta de región, siendo este 31.8%, tan solo el 14.2% de la población poseía un negocio establecido con más de 42 meses de operación (Virginia Lasio G. C., 2017). Mientras en países con economías más desarrolladas, la tasa de nuevos emprendimientos es más baja, la cantidad de negocios establecidos con más de 3 años es mucho mayor. Esta diferencia se debe principalmente al factor de innovación, factor del que carecen la mayoría de los emprendimientos en Ecuador, acompañado de la insuficiencia de conocimientos sobre procesos administrativos, deriva en el ineficiente manejo de las organizaciones.

Se concluye, en base al análisis realizado, que los factores administrativos que mayoritariamente han incidido en el fracaso de los emprendimientos son la falta de comunicación con el personal, poca motivación del talento humano y la carencia de innovación en la dirección de la empresa. Los sistemas gerenciales empíricos y tradicionales que utilizan los nuevos negocios no se preocupan lo suficiente por el talento humano y menosprecian la necesidad de liderazgo, motivación, buena comunicación con su personal e innovación en los estilos de gerencia, lo que lleva a las empresas a un funcionamiento ineficiente y no óptimo.

Se determinó que es necesaria la implementación de estrategias empresariales para que las pymes puedan superar los 3,5 años de vida. Se puede mejorar la tasa de éxito de los negocios a través de la administración por objetivos para mejorar la comunicación entre el gerente y el personal, el reconocimiento como forma de

motivación al personal, capacitar a la gerencia para contrarrestar la falta de innovación, la realización del Balanced Scorecard para llevar un control en el cumplimiento de los objetivos, la utilización de la matriz FOFA-DODA para poder establecer distintas estrategias ante posibles amenazas y mitigar las debilidades. De igual manera, establecer políticas gubernamentales y la creación de una entidad destinadas al apoyo, monitoreo y evaluación de los emprendimientos en el país son necesarias para mejorar la tasa de emprendimientos establecidos.

#### **4.2. Recomendaciones**

- Complementar la investigación sobre factores de incidencia en el fracaso de los emprendimientos con análisis de datos estadísticos más representativos con el fin de poder generalizar los resultados.
- Generar nuevas hipótesis tomando en consideración otros factores no administrativos
- Analizar el tema con un alcance correlacional para poder agrupar factores tanto administrativos como no administrativos, y posteriormente determinar causalidad con mayor precisión.
- En base a los resultados obtenidos, elaborar modelos de emprendimiento con mayor enfoque en llenar los vacíos administrativos de manera práctica en futuros emprendedores, quizás a través de una vinculación laboral o tipo de pasantías previo a la iniciación del emprendimiento.
- Establecer centros de desarrollo de emprendimiento e innovación a nivel nacional. Así como la elaboración de políticas públicas que reconozcan, fomenten y favorezcan las iniciativas de alto impacto, sociales, ambientales y tecnológicas, para que estas se consoliden y sean un aporte al desarrollo económico del Ecuador.

## 5. Referencias

- Instituto Geográfico Militar . (2016). *Instituto Geográfico Militar*. Obtenido de <http://www.igm.gob.ec/index.php/en/>
- Ahmad Tipu, S. A. (22 de Agosto de 2017). Entrepreneurial risk taking: themes from the literature and pointers for future research. *International Journal of Organizational Analysis*, 432-455. Obtenido de <https://search.proquest.com/business/docview/1919856347/fulltext/BCA1F7119AB649B6PQ/1?accountid=130858>
- Alcaráz Rodríguez, R. (2011). *El Emprendedor de éxito* (Cuarta ed.). Mexico: McGrawHill.
- Anderson, M. (Marzo de 2010). Beyond Mintzberg. *Financial Post Mag*, 46-47, 49-50, 52. Obtenido de <https://search.proquest.com/business/docview/347583493/7E72F80C27A949AEPQ/7?accountid=130858>
- Azqueta Diaz de Alda, A. (2017). El Concepto de Emprendedor: Origen, Evolucion e Interpretacion. Pamplona, España: Universidad de Navarra, Campus Universitario.
- Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 47(8), 1323-1339. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/212074022/fulltextPDF/E50C3E4C5B0E4AF2PQ/1?accountid=130858>
- Biografías y Vidas. (2018). *Biografías y Vidas*. Obtenido de <https://www.biografiasyvidas.com/biografia/f/fayol.htm>
- Brown, C., & Mark, T. (2013). How Entrepreneurship Theory Created Economica. 16(4), 401-420. Obtenido de [https://mises-media.s3.amazonaws.com/qjae16\\_4\\_2.pdf?file=1&type=document](https://mises-media.s3.amazonaws.com/qjae16_4_2.pdf?file=1&type=document)
- Business School of Entrepreneurship. (s.f.). *BSE Overview*. Obtenido de BSE: <http://www.bsoe.co.za/overview/BSEOverview.htm>
- Calderon, E., san Andres, P., Plua, P., & Nelly, V. (2016). Factores claves para la viabilidad de emprendimientos gastronómicos en momentos de crisis, en Guayaquil. *INNOVA Research Journal*, 1(11), 63-70.
- Camino Guaján, R. C., & Aguilar Viteri, A. E. (2017). Emprendimiento e innovación en Ecuador, análisis de ecosistemas empresariales para la consolidación de pequeñas y medianas empresas. *INNOVA Research Journal*, 2(9.1), 73-87.
- Cerem Comunicacion. (17 de Junio de 2014). *EL CLIENTE COMO FACTOR DE ÉXITO EMPRESARIAL*. Obtenido de Cerem International Business School: <https://www.cerem.es/blog/el-cliente-como-factor-de-exito-empresarial>

- Chen, C. (22 de mayo de 2012). *Formulas Para Ganar dinero*. Obtenido de <http://formulasparaganardinero.com/cuales-son-los-tipos-de-emprendedores/>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mexico D.F.: McGraw Hill.
- Cordero López, J. F., Astudillo Durán, S. V., Delgado Noboa, J. W., Amón Martínez, O., & Carpio Guerrero, X. C. (2011). Análisis de los factores que influyen el emprendimiento y la sostenibilidad de las empresas del área urbana de la ciudad de Cuenca, Ecuador. *Maskana. Revista científica*, 2(2), 27-37. Obtenido de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/5412/1/MASKANA%20si7285%20%283%29.pdf>
- Cornell University; INSEAD; WIPO. (2016). *The Global Innovation Index 2016: Winning with Global Innovation*. Ithaca, Fontainebleau, and Geneva: Cornell University, INSEAD, and the World Intellectual Property Organization.
- Davidsson, P. (2004). *Researching Entrepreneurship*. Brisbane, Australia: Springer.
- Ernst & Young Global Limited. (2016). *Does Disruption Drive Work Creation?*. EYGM Limited.
- Ernst & Young Global Limited. (2017). *EY Global Job Creation Survey 2016*. EYGM Limited. Obtenido de [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-global-job-creation-survey-2016/\\$FILE/ey-global-job-creation-survey-2016.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-global-job-creation-survey-2016/$FILE/ey-global-job-creation-survey-2016.pdf)
- ESPAE Graduate School of Management. (2015). *ESPAE*. Obtenido de ESPAE GEM Ecuador 2016: <http://www.espae.espol.edu.ec/gem/#1488385751153-b2b7d025-5fce>
- Fan-qi, Z., Bu, X.-z., & Li, S. (2011). Study on entrepreneurial process model for SIFE student team based on Timmons model. *Journal of Chinese Entrepreneurship*, 3(3), 201-214. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/893892399/D769749333FD4764PQ/1?accountid=130858>
- Fayol, H. (1987). *Administración Industrial y General* (Decimocuarta ed.). Buenos Aires: EL ATENEO. doi:950-02-3540-4
- Freire, A. (2012). *Pasión Por Emprender: de la idea a la cruda realidad*. AGUILAR.
- García Sánchez, A., & Wandosel Fernández de Bobadilla, G. (2004). Motivaciones y obstáculos en la creación de empresas. Efectos de la experiencia empresarial. *Boletín Económico de ICE*(2819), 19-36. Obtenido de <http://hdl.handle.net/11441/40685>
- Garrett, S. (1 de Mayo de 2006). The True Entrepreneur: Most people work for themselves to make more money and have more control, but being a successful entrepreneur involves a lot more. *Financial Planning*, 115-116. Obtenido de

<https://search.proquest.com/docview/210951800/2E5A1167B1654C5CPQ/1?accountid=130858>

Gartner, W., & Jianwen, L. (3 de Agosto de 2011). The effects of perceptions of risk, environmental uncertainty, and growth aspirations on new venture creation success. *Small Business Economics*, 39(3), 703-712. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/1039257147/fulltextPDF/BE021F0DFE244961PQ/1?accountid=130858>

Geology.com. (2018). *Political Map of South America*. Obtenido de <https://geology.com/store/wall-maps/political-map-of-south-america-lg.jpg>

Global Entrepreneurship Monitor. (2016). *GEM Global Entrepreneurship Monitor*. Obtenido de GEM Global Entrepreneurship Monitor economy profiles: <http://www.gemconsortium.org/country-profile/57>

Gomez, L. A. (2015). Teorias del Emprendimiento.

Gonzalez, J. (2003). *Administrar para producir*. Instituto Politecnico Nacional. Obtenido de <https://bibliotechnia.com.mx/portal/visor/web/visor.php>

Hlsrich, R. D. (1992). The Need for Marketing in Entrepreneurship. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 7(3), 53-57. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/221995386/fulltextPDF/5CEABC5DCD8C46DCPQ/6?accountid=130858>

Hurtado, D. (2008). *Principios de Administracion* (Primera ed.). Medellin, Colombia: Instituto Tecnológico Metropolitano. doi:978-958-98314-2-7

INEC. (2017). *Instituto Nacional de Estadística y Censo*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/guayaquil-en-cifras/>

INSEAD. (2012). *The Global Innovation Index 2012: Stronger Innovation Linkages for Global Growth*. Fontainebleau.: INSEAD and WIPO 2012. doi: 978-2-9522210-2-3

Jacobson, L. (17 de Mayo de 2003). Will Timmons stay the course? *National Journal*, 35(20), 1562-1563. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/200333620/BC5FEA87C1AB4A8APQ/4?accountid=130858>

Kantis, H., Federico, J., & Menéndez, C. (2012). *Políticas de Fomento al Emprendimiento Dinámico en América Latina: Tendencias y Desafíos*. Caracas: CAF. Obtenido de <https://www.caf.com/media/4233/politicas-emprendimiento-dinamico-america-latina.pdf>

La Nación. (Diciembre de 2015). Andy Freire: "La ciudad de Buenos Aires volver a ser un lugar atractivo para la inversión privada en la región". *La Nación*. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/1739717185/fulltext/10B8C3B0CDF0435DPQ/5?accountid=130858>

- M2 Presswire. (17 de Marzo de 2014). Insight Report: Mobile Entrepreneurs 2014 Market Research. *M2 Presswire*. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/1507803621/fulltext/F6C41BDBBB5545D5PQ/1?accountid=130858>
- Murphy, J. T. (Marzo de 2006). An Interview with Henry Mintzberg. *Phi Delta Kappan*, 527-528. Obtenido de <https://search.proquest.com/business/docview/218472918/7E72F80C27A949AEPQ/14?accountid=130858>
- Neubert, M. J., & Dyck, B. (2016). Developing sustainable management theory: goal-setting theory based in virtue. *Management Decision*, 54(2), 304-320. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/1773169309/C3BC64A975E24633PQ/3?accountid=130858>
- Ng-Henao, R. (2015). Marco metodológico para la determinación de la tasa de supervivencia empresarial en el sector industrial de la ciudad de Medellín en el periodo 2000 - 2010. *Clío America*, 11. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/1835693729/fulltextPDF/7DC16EA4E94D426APQ/3?accountid=130858>
- Polo, F. (11 de enero de 2010). *franciscopolo.com*. Obtenido de <http://franciscopolo.com/%C2%BFque-es-un-emprendedor-social/>
- Portafolio. (29 de Junio de 2005). Pasión por emprender. *Portafolio*. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/334542398/EA1DD7597ECF4404PQ/8?accountid=130858>
- PR Newswire. (12 de Marzo de 2007). Five Big Mistakes That Can Kill a Company; Entrepreneur Magazine Tells Business Owners What to Avoid. *PR Newswire*. Obtenido de <https://search.proquest.com/business/docview/451023912/B03F2D34998B431EPQ/3?accountid=130858>
- Pryor, M. G., & Taneja, S. (2010). Henri Fayol, practitioner and theoretician - revered and reviled. *Journal of Management History*, 16(4), 489-503. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/761426172/33A469AB0DA54883PQ/2?accountid=130858>
- Recalde Aguilar, L. M., Villota Guevara, L. R., & Flores Jaen, M. P. (2016). Emprendedores como creadores de riqueza y desarrollo regional. *Revista Publicando*, 3(9), 564-578.
- Revista Líderes. (24 de Mayo de 2015). Ecuador tiene el reto de mejorar la calidad de los nuevos negocios. *LÍDERES*. Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/ecuador-reto-mejorar-calidad-nuevos.html>
- Reynolds, P. D., Hay, M., & Camp, S. M. (1999). *Global Entrepreneurship Monitor 1999 Executive Report*. Kansas City: Ewing Marion Kauffman Foundation.

- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administracion* (Octava ed.). Mexico: Pearson Educacion. doi:970-26-0555-5
- Robbins, S., & Mary, C. (2010). *Administracion* (Decima ed.). Prentice Hall.
- Roberto Hernandez Sampieri, C. F. (2014). *Metodologia de la Investigacion*. Mexico D.F.: Mc Graw Hill. doi:978-1-4562-2396-0
- s.f. (2008). Productivity, but at what cost? *Workforce Management*, 87(11), 10. Obtenido de <https://search.proquest.com/business/docview/219778692/7E72F80C27A949AEPQ/15?accountid=130858>
- s.f. (2011). What is an entrepreneur?: Understanding who they are and how they can benefit". *Strategic Direction*, 27(6), 22-25. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/866414816/fulltextPDF/EF3A15A6E8334B6DPQ/1?accountid=130858>
- s.f. (25 de Febrero de 2013). The Entrepreneur's DNA; Hal Gregersen on what makes a successful entrepreneur. *Wall Street Journal*. Obtenido de <https://search.proquest.com/business/docview/1312333288/B03F2D34998B431EPQ/7?accountid=130858>
- Sector, T. o.-S. (Junio de 2012). Kumar, Anil; Sihag, Suresh. *IUP Journal of Entrepreneurship Development*, 9(2), 61-71. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/1033501754/F6C41BDBBB5545D5PQ/12?accountid=130858>
- Significados.com . (31 de Octubre de 2017). *Significados.com*. Obtenido de <https://www.significados.com/proceso-administrativo/>
- Smith, I., & Boyns, T. (2005). British management theory and practice: the impact of Fayol. *Management Decision*, 43(10), 1317-1334. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/212062567/59E9B15706764B8APQ/8?accountid=130858>
- Stoner, J., & Wankel, C. (1989). *Administracion*. Mexico: Prentice-Hall.
- Timmons, J., & Spinelli, S. (2007). *New Venture Creation* (Octava ed.). Boston: McGraw-Hill Irwin. Obtenido de <http://www.lem.ep.usp.br/0300021/NewVentureCreationChapter3.pdf>
- Tipu, S. A., & Arain, F. M. (2011). Managing success factors in entrepreneurial ventures: a behavioral approach. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 17(5), 534-560. Obtenido de <https://search.proquest.com/business/docview/888254639/BCA1F7119AB649B6PQ/3?accountid=130858>
- Toma, S.-G. (2008). Mintzberg on organizations. *Manager*(7), 118-121.
- Trías de Bes, F. (2007). *El Libro Negro Del Emprendedor: No digas que nunca te lo advirtieron*. Empresa Activa. Obtenido de

[http://www.pqs.pe/sites/default/files/archivos/2015/aprendemas/12/sbello/el\\_libro\\_negro\\_del\\_emprendedor\\_fernando\\_trias\\_de\\_bes\\_capitulos.pdf](http://www.pqs.pe/sites/default/files/archivos/2015/aprendemas/12/sbello/el_libro_negro_del_emprendedor_fernando_trias_de_bes_capitulos.pdf)

Valarezo, E. (2011). *Ecuador ¿Pais de emprendedores?* Ecuador: Universidad Ecotec. Obtenido de <https://bibliotechnia.com.mx/portal/visor/web/visor.php>

Virginia Lasio, G. C. (2013). *Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2012*. Guayaquil: ESPAE - ESPOL. doi:13903047

Virginia Lasio, G. C. (2014). *Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2013*. Guayaquil: ESPAE - ESPOL. doi:13903047

Virginia Lasio, G. C. (2015). *Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2014*. Guayaquil: ESPAE - ESPOL. doi:13903047

Virginia Lasio, G. C. (2016). *Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2015*. Guayaquil: ESPAE - ESPOL. doi:13903047

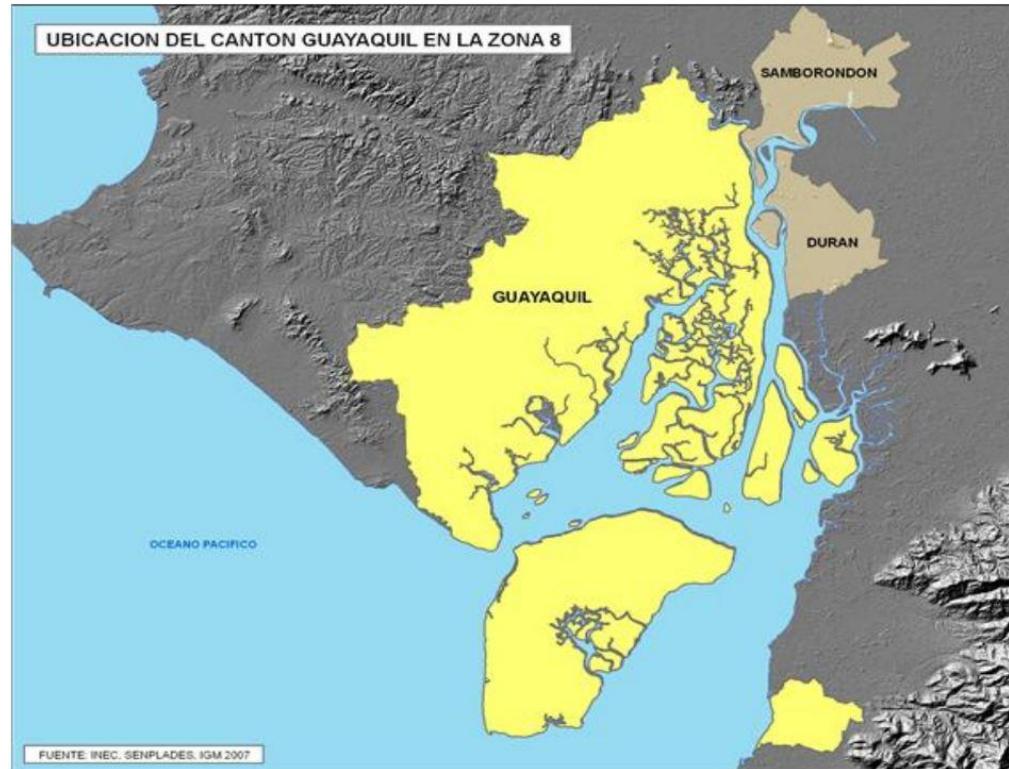
Virginia Lasio, G. C. (2017). *Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2016*. Guayaquil: ESPAE-ESPOL. doi:13903047

Zbierowski, P. (2014). WELL-BEING OF ENTREPRENEURS - INTERNATIONAL COMPARISON BASED ON GEM DATA. *Journal of Positive Management*, 5(4), 89-100. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/1656042889/2E5A1167B1654C5CPQ/3?accountid=130858>

Zwilling, M. (2018). *Entrepreneur*. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/265756>

## 6. ANEXOS

### Delimitación territorial de Guayaquil



*Ilustración 7*

Fuente: (INEC, 2017)

## Mapa Político del Ecuador



Ilustración 8

Fuente: ( Instituto Geográfico Militar , 2016)

## Mapa de América del Sur



Ilustración 9

Fuente: (Geology.com, 2018)

## **6.1. Entrevistas**

Fecha:

Hora:

### **PREGUNTAS**

Edad:

Año el que se realizó el emprendimiento a tratar:

1. ¿Dónde trabajas actualmente? ¿Qué cargo desempeñas?
2. ¿Habías trabajado en una empresa antes de emprender, donde?
3. ¿Cuál es tu nivel de educación? ¿Qué carrera?
4. ¿Por qué decidiste emprender un negocio de \_\_\_\_\_?
5. ¿Cuál crees que fue el aspecto innovador en tu negocio?
6. ¿De qué manera consideras que estuvo presente la toma de riesgos en tu negocio?
7. ¿Qué tan afín eras a tomar estos riesgos?
8. En tu opinión, ¿consideras que poseías conocimientos administrativos para manejar tu negocio?
9. ¿Cuáles consideras tu que fueron las causas para el cierre del negocio?
10. ¿Al cuánto tiempo tuviste que cerrar el negocio?
11. ¿Por qué considerarías importante tener conocimientos administrativos en un emprendimiento?
12. ¿Volverías a emprender?

**Likert: incidencia de factores administrativos en el fracaso**

<b>Criterios de evaluación</b>	<b>1 (No incide)</b>	<b>2 (Incide poco)</b>	<b>3 (Neutro)</b>	<b>4 (Incide)</b>	<b>5 (Incide totalmente)</b>
Misión de la organización					
Objetivos de la empresa					
Estrategias ante amenazas					
Control de presupuestos					
Estructura organizacional					
Distribución de funciones					
Cultura organizacional					
Administración del recurso humano					
Comunicación y manejo del personal					
Motivación al personal					
Uso de tecnología					
Innovación					
Control en cumplimiento de objetivos					
Control de calidad					
Relación con el cliente					

Entrevista HOMBRE 1

Fecha: 27/05/2018

Hora: 18H00

## **PREGUNTAS**

**Edad: 37**

**Año en que se realizó el emprendimiento: 2012**

1. **¿Dónde trabajas actualmente? ¿Qué cargo desempeñas?**  
Comerciante, un puesto en la bahía
2. **¿Habías trabajado en una empresa antes de emprender, donde?**  
No, tengo malas experiencias que vi con mi padre trabajando en relación de dependencia
3. **¿Cuál es tu nivel de educación? ¿Qué carrera?**  
Secundaria, nunca fui de universidad, creo que hice el pre y de ahí no fui más.
4. **¿Por qué decidiste emprender un negocio de comercio informal?**  
Preferí no tener jefe, nunca me gustó la idea de tener jefe y no se me presentaban muchas ofertas laborales. En busca de ingreso decidí empezar a viajar, comprar y traer para vender.
5. **¿Cuál crees que fue el aspecto innovador en tu negocio?**  
No había mucha innovación, simplemente era estar atento a las modas y comprar productos que se vendan. Quizás el uso de redes sociales que en ese tiempo recién estaban empezando a popularizarse, las usaba para saber que se estaba vendiendo en otros lados, cuáles eran las nuevas tendencias.
6. **¿De qué manera consideras que estuvo presente la toma de riesgos en tu negocio?**  
A veces simplemente era necesario arriesgarse para poder seguir en el negocio. Comprar cosas de acuerdo a la moda es un riesgo porque las modas son muy cambiantes y no a todo el mundo le gusta a veces lo que está de moda. También hay que tener cuidado con la competencia cuando compras algo y ellos lo tienen más barato porque es de contrabando o falso. Esos son riesgos que están presentes todos los días en ese negocio.
7. **¿Qué tan afín eras a tomar estos riesgos?**  
Bastante! claro, me gustaba arriesgarme a cambio de poder obtener una mayor ingreso.
8. **En tu opinión, ¿consideras que poseías conocimientos administrativos para manejar tu negocio?**

Al comienzo no, todo era empírica pero después sí mantenía una administración básica con manejo de inventarios, personal, ingresos y egresos. Eso se aprende con el tiempo

**9. ¿Cuáles consideras tu que fueron las causas para el cierre del negocio?**

La competencia desleal, falsificación de productos, la gente busca siempre lo más barato entonces las ventas no eran muy buenas.

**10. ¿Al cuánto tiempo tuviste que cerrar el negocio?**

Al segundo año

**11. ¿Por qué considerarías importante tener conocimientos administrativos en un emprendimiento?**

Yo creo que son importantes, porque te ayudan a mejorar la producción del negocio. Cuando sabes lo que estás haciendo y sabes cómo hacerlo bien, lo haces mejor.

**12. ¿Volverías a emprender?**

Sí, pero ya formalmente, con factura y todos los permisos, permite comerciar en mayor volumen

La falta/poca presencia de estos factores incide en el fracaso de los nuevos negocios

<b>Criterios de evaluación</b>	<b>1 (No incide)</b>	<b>2 (Incide poco)</b>	<b>3 (Neutro)</b>	<b>4 (Incide)</b>	<b>5 (Incide totalmente)</b>
Misión de la organización		X			
Objetivos de la empresa		X			
Estrategias ante amenazas				X	
Control de presupuestos				X	
Estructura organizacional	X				
Distribución de funciones			X		
Cultura organizacional		X			
Administración del recurso humano				X	
Comunicación y manejo del personal					X
Motivación al personal				X	
Uso de tecnología				X	
Innovación			X		
Control en cumplimiento de objetivos				X	
Control de calidad				X	
Relación con el cliente					X

Entrevista MUJER 1

Fecha: 02/06/2018

Hora: 14H00

## **PREGUNTAS**

**Edad: 40**

**Año en que se realizó el emprendimiento: 2014**

**1. ¿Dónde trabajas actualmente? ¿Qué cargo desempeñas?**

Soy coach, trabajo desde casa

**2. ¿Habías trabajado en una empresa antes de emprender, donde?**

Si, era supervisora en un colegio

**3. ¿Cuál es tu nivel de educación? ¿Qué carrera?**

Superior, soy licenciada en ciencias de la educación

**4. ¿Por qué decidiste emprender un negocio de alquiler de vestidos?**

Porque aunque hacia lo que me gustaba el salario no cubría todos mis gastos. Y creo que no se debe contar con una sola fuente de ingresos. Tenía una gran cantidad de vestidos así que decidí empezar a alquilarlos para generar ingresos extra.

**5. ¿Cuál crees que fue el aspecto innovador en tu negocio?**

No considero que hubo innovación, para mí era sencillamente un ingreso extra, aunque por un tiempo tuve la idea de aceptar vestidos de los clientes como forma de pago para seguir incrementando la variedad de mi inventario sin incurrir en mayores gastos.

**6. ¿De qué manera consideras que estuvo presente la toma de riesgos en tu negocio?**

Era bastante alta para mí por el aspecto financiero si quería comprar más vestidos para alquilar, y que después a nadie le gustara esa prenda. Me di cuenta de que era un negocio un poco de temporadas, en ciertas épocas del año hay más eventos como bodas y graduaciones y las mujeres prefieren alquilar un vestido, pero en otros meses nadie buscaba un vestido para alquilar. Es una actividad que aunque no requiera demasiada inversión, igual se incurre en gastos para mantener los vestidos en buen estado.

**7. ¿Qué tan afín eras a tomar estos riesgos?**

Poco, tengo muchos temores con respecto al manejo del personal. Y prefiero estar yo ahí, no arriesgarme si no es necesario

**8. En tu opinión, ¿consideras que poseías conocimientos administrativos para manejar tu negocio?**

Yo si tenía ciertos conocimientos, al menos para empezar el negocio. Pero también considero que hay quienes se especializan en sus respectivas áreas y ellos son los más indicados para mantener un negocio a largo plazo.

**9. ¿Cuáles consideras tu que fueron las causas para el cierre del negocio?**

No saber tomar decisiones, cuando decides no tomar acción en ciertas situaciones no puedes saber cuál habría sido el resultado. Me limite a ver pasar oportunidades por no tomar riesgos. Tenía que haber aumentado el inventario, renovado o expandido y no lo hice.

**10. ¿Al cuánto tiempo tuviste que cerrar el negocio?**

Al 3er año,

**11. ¿Por qué considerarías importante tener conocimientos administrativos en un emprendimiento?**

Creo que todas las personas deberían empezar por eso. Capacitarse o en lo posible contar con alguien que pueda brindar asesoramiento en ese sentido. Porque así estas mejor preparado para enfrentar las distintas situaciones que se presentan en tu negocio.

**12. ¿Volverías a emprender?**

Si, podría ser en la misma área. Pero contando con una técnica más innovadora para conseguir una mayor actualización del inventario sin incurrir en muchos gastos.

La falta/poca presencia de estos factores incide en el fracaso de los nuevos negocios

<b>Criterios de evaluación</b>	<b>1 (No incide)</b>	<b>2 (Incide poco)</b>	<b>3 (Neutro)</b>	<b>4 (Incide)</b>	<b>5 (Incide totalmente)</b>
Misión de la organización			X		
Objetivos de la empresa			X		
Estrategias ante amenazas					X
Control de presupuestos					X
Estructura organizacional			X		
Distribución de funciones		X			
Cultura organizacional				X	
Administración del recurso humano					X
Comunicación y manejo del personal					X
Motivación al personal				X	
Uso de tecnología				X	
Innovación				X	
Control en cumplimiento de objetivos				X	
Control de calidad				X	
Relación con el cliente				X	

Entrevista HOMBRE 2

Fecha: 02/06/2018

Hora: 12H30

## **PREGUNTAS**

**Edad: 50**

**Año en que se realizó el emprendimiento: 2016**

- 1. ¿Dónde trabajas actualmente? ¿Qué cargo desempeñas?**  
Gerente de una empresa de rifas y sorteos
- 2. ¿Habías trabajado en una empresa antes de emprender, donde?**  
Sí, era gerente administrativo en un almacén temporal de aduana
- 3. ¿Cuál es tu nivel de educación? ¿Qué carrera?**  
Superior, carrera de economía
- 4. ¿Por qué decidiste emprender un negocio de exportación de productos no tradicionales (maracuyá, jengibre, achotillo, cacao)?**  
Porque viajé a Alemania y observe que había un mercado para estos productos y vi la oportunidad de ingresar al mercado europeo con los productos ecuatorianos
- 5. ¿Cuál crees que fue el aspecto innovador en tu negocio?**  
Había varios, pero esencialmente era el ofertar productos con valor agregado, querer entregar productos procesados, si ellos querían maracuyá, se exportaba pulpa de maracuyá congelada. Esa era la idea con todos los productos, procesarlos y transformarlos antes de enviarlos.
- 6. ¿De qué manera consideras que estuvo presente la toma de riesgos en tu negocio?**  
Quizás el riesgo más grande hubiera sido la competencia de otros países productores pero debido a la alta demanda no había muchos riesgos porque la venta estaba prácticamente asegurada. El mercado estaba estudiado y cuando se realizan planes y estudios se minimizan los riesgos.
- 7. ¿Qué tan afín eras a tomar estos riesgos?**  
Muy arriesgado, porque es así, muchas veces tienes que arriesgarte y perder para después ganar. El riesgo es una parte normal de los negocios
- 8. En tu opinión, ¿consideras que poseías conocimientos administrativos para manejar tu negocio?**  
Sí, me prepare de manera independiente para poder analizar el mercado y ver lo que iba a necesitar para sacar el negocio adelante.
- 9. ¿Cuáles consideras tu que fueron las causas para el cierre del negocio**

Alta demanda y la incapacidad de producir y cumplir con los volúmenes que se esperaban por parte de los compradores, la venta por altos volúmenes era lo que el mercado demandaba y el sector productivo del país no estaba en la capacidad de satisfacerla. No hubo la producción ni tecnología suficientes para cumplir con la demanda.

**10. ¿Al cuánto tiempo tuviste que cerrar el negocio?**

6 meses

**11. ¿Por qué considerarías importante tener conocimientos administrativos en un emprendimiento?**

Es importante, porque seguir buenos procesos administrativos si no te garantiza el éxito por lo menos te acerca. Te dan una guía y te ayudan a tener un plan sobre cómo hacer las cosas.

**12. ¿Volverías a emprender?**

Si, de hecho el negocio de las rifas es mi emprendimiento

La falta/poca presencia de estos factores incide en el fracaso de los nuevos negocios

<b>Criterios de evaluación</b>	<b>1 (No incide)</b>	<b>2 (Incide poco)</b>	<b>3 (Neutro)</b>	<b>4 (Incide)</b>	<b>5 (Incide totalmente)</b>
Misión de la organización			X		
Objetivos de la empresa				X	
Estrategias ante amenazas				X	
Control de presupuestos				X	
Estructura organizacional			X		
Distribución de funciones			X		
Cultura organizacional			X		
Administración del recurso humano				X	
Comunicación y manejo del personal				X	
Motivación al personal					X
Uso de tecnología					X
Innovación					X
Control en cumplimiento de objetivos				X	
Control de calidad				X	
Relación con el cliente					X

Entrevista HOMBRE 3

Fecha: 05/06/2018

Hora: 18H30

## **PREGUNTAS**

**Edad: 25**

**Año en que se realizó el emprendimiento: 2016**

**1. ¿Dónde trabajas actualmente? ¿Qué cargo desempeñas?2**

Naviferro Compañía Limitada, como asesor financiero y de ventas

**2. ¿Habías trabajado en una empresa antes de emprender, donde?**

Si, en una proveedora de materiales de construcción y ferretería como asistente de gerencia

**3. ¿Cuál es tu nivel de educación? ¿Qué carrera?**

Superior, soy ingeniero en comercio y finanzas bilingüe de la UCSG

**4. ¿Por qué decidiste emprender un negocio de gastronomía?**

Decidí realizar un emprendimiento gastronómico debido a la pasión que tengo por la comida y en especial a la comida típica de nuestro país, de hecho, ese fue el tema del restaurante

**5. ¿Cuál crees que fue el aspecto innovador en tu negocio?**

Creo que no se innovo mucho, se pudo haber hecho más, pero por falta de experiencia no se realizó. En su momento consideramos innovador que el local fuera ambientado de acuerdo a la ciudad de Guayaquil. Se ofrecían platos típicos y había música en vivo algunos días.

**6. ¿De qué manera consideras que estuvo presente la toma de riesgos en tu negocio?**

Desde mi perspectiva los riesgos fueron frecuentes ya que era un negocio en el cual no tenía nada de experiencia. Tomaba riesgos con el personal de cocina, la compra de los alimentos, tiempos y formas correctas de almacenamiento de los alimentos. Todas esas cosas se me presentaban como riesgos al momento de tomar decisiones, debido a mi inexperiencia existía una mayor incertidumbre.

**7. ¿Qué tan afín eras a tomar estos riesgos?**

Me gusta tomar riesgos, podría denominarme un amante al riesgo, ya que considero que si no se arriesga no se gana, y no se puede hacer las cosas a medias. Aunque por experiencia ahora entiendo que aunque el riesgo sea grande, no se puede ir como gallinita ciega, debe haber una planeación de por medio

**8. En tu opinión, ¿consideras que poseías conocimientos administrativos para manejar tu negocio?**

Tenía conocimientos de la administración en general, y eso se tradujo en conocimientos muy básicos para la administración de un restaurante, algo que nunca había hecho. Aprendí mucho ya estando en el local, estar ahí, aprender de los errores en el lugar y momento en el que suceden te enseña cosas que no te enseñan en la universidad.

**9. ¿Cuáles consideras tu que fueron las causas para el cierre del negocio?**

Hubo falta de comunicación con el personal, se tomaron decisiones apresuradas y hubo muy poca planificación por lo que frecuentemente se incurrían en gastos que no estaban previstos. Además de no haber escuchado los consejos de otras personas que sí sabían del negocio.

**10. ¿Al cuánto tiempo tuviste que cerrar el negocio?**

A los 3 meses, era difícil mantener un negocio de este tipo por mucho tiempo con nada de experiencia.

**11. ¿Por qué considerarías importante tener conocimientos administrativos en un emprendimiento?**

Considero que es de vital importancia tener conocimientos administrativos y más importante aún es contar con retroalimentación para continuar adquiriendo conocimientos de manera continua, nunca hay que parar de investigar los datos y nuevas tendencias. Las cosas cambian a diario, es diferente a la época de nuestros padres donde lo que se aprendía en la universidad te hacia lo suficientemente apto para emprender un negocio

**12. ¿Volverías a emprender?**

Absolutamente sí. De hecho ya tengo un par de proyectos en planeación.

La falta/poca presencia de estos factores incide en el fracaso de los nuevos negocios

<b>Criterios de evaluación</b>	<b>1 (No incide)</b>	<b>2 (Incide poco)</b>	<b>3 (Neutro)</b>	<b>4 (Incide)</b>	<b>5 (Incide totalmente)</b>
Misión de la organización			X		
Objetivos de la empresa				X	
Estrategias ante amenazas				X	
Control de presupuestos					X
Estructura organizacional				X	
Distribución de funciones			X		
Cultura organizacional				X	
Administración del recurso humano					X
Comunicación y manejo del personal					X
Motivación al personal			X		
Uso de tecnología			X		
Innovación					X
Control en cumplimiento de objetivos					X
Control de calidad					X
Relación con el cliente				X	

Entrevista MUJER 2

Fecha: 09/06/2018

Hora: 15H00

## **PREGUNTAS**

**Edad: 24**

**Año en que se realizó el emprendimiento: 2015**

**1. ¿Dónde trabajas actualmente? ¿Qué cargo desempeñas?**

Abogada en libre ejercicio y Administradora en Dassconfort muebles

**2. ¿Habías trabajado en una empresa antes de emprender, donde?**

Sí, en la empresa familiar

**3. ¿Cuál es tu nivel de educación? ¿Qué carrera?**

Tengo educación superior, estude leyes en la UCSG

**4. ¿Por qué decidiste emprender un negocio de arreglos florales?**

Fue una idea que nació con una prima, nos pareció sencillo trabajar con flores y como nos gustan esas cosas decidimos intentarlo

**5. ¿Cuál crees que fue el aspecto innovador en tu negocio?**

Creo que la publicidad fue uno de los aspectos donde más innovamos para conseguir aumentando las ventas gradualmente publicitando y ofertando a través de las redes sociales.

**6. ¿De qué manera consideras que estuvo presente la toma de riesgos en tu negocio?**

Considerando la situación de la economía social en ese entonces existían muchos riesgos. Cada decisión implicaba un riesgo y a veces realizábamos inversiones en materiales y nos generaban pérdidas.

**7. ¿Qué tan afín eras a tomar estos riesgos?**

Me considero amante a los riesgos, pues creo que es la única forma de crecer en el mercado

**8. En tu opinión, ¿consideras que poseías conocimientos administrativos para manejar tu negocio?**

Definitivamente, desde que cumplí los 18 años mis padres me pusieron a cargo de la empresa familiar

**9. ¿Cuáles consideras tu que fueron las causas para el cierre del negocio**

Desafortunadamente la elaboración de arreglos florales demanda tiempo, que en ese entonces no tenía y no era fácil tener un stock listo para cuando había un gran número de pedidos. Poco a poco fui desatendiendo el negocio y ahora ya no hago publicidad ni ofrezco los productos. Me he dedicado a otras cosas.

## 10. ¿Al cuánto tiempo tuviste que cerrar el negocio?

Al año

## 11. ¿Por qué considerarías importante tener conocimientos administrativos en un emprendimiento?

Es una ventaja tener conocimientos, pero no lo considero una garantía de éxito. Creo que es más importante el conocimiento generado por experiencia. De nada sirve la teoría sin la práctica.

## 12. ¿Volverías a emprender?

Sí, estoy pensando en volver a lanzar la idea implementando más opciones de marketing.

La falta/poca presencia de estos factores incide en el fracaso de los nuevos negocios

Criterios de evaluación	1 (No incide)	2 (Incide poco)	3 (Neutro)	4 (Incide)	5 (Incide totalmente)
Misión de la organización		X			
Objetivos de la empresa			X		
Estrategias ante amenazas			X		
Control de presupuestos				X	
Estructura organizacional			X		
Distribución de funciones		X			
Cultura organizacional			X		
Administración del recurso humano				X	
Comunicación y manejo del personal				X	
Motivación al personal				X	
Uso de tecnología				X	
Innovación				X	
Control en cumplimiento de objetivos				X	
Control de calidad			X		
Relación con el cliente				X	

### Consolidado de resultados en escalamiento de Likert

<b>Criterios de evaluación</b>	<b>1 (No incide)</b>	<b>2 (Incide poco)</b>	<b>3 (Neutro)</b>	<b>4 (Incide)</b>	<b>5 (Incide totalmente)</b>
Misión de la organización		2	3		
Objetivos de la empresa		1	2	2	
Estrategias ante amenazas			1	3	1
Control de presupuestos				3	2
Estructura organizacional	1		3	1	
Distribución de funciones		2	3		
Cultura organizacional		1	2	2	
Administración del recurso humano				3	2
Comunicación y manejo del personal				2	3
Motivación al personal			1	3	1
Uso de tecnología			1	3	1
Innovación			1	2	2
Control en cumplimiento de objetivos				4	1
Control de calidad			1	3	1
Relación con el cliente				3	2

### Factores clave

PERSPECTIVA	OBJETIVO	AREAS CRITICAS	FACTORES CLAVE
Financiera	Aumentar la participación del mercado a través del mejoramiento de los productos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financiera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crecimiento de ingresos</li> <li>▪ Aumento de ventas</li> <li>▪ Maximización del margen de utilidad</li> <li>▪ Disminución de costos</li> </ul>
Clientes	Posicionar a empresa en el mercado diversificando los productos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Disminución de reclamos</li> <li>▪ Fidelidad de los clientes</li> <li>▪ Satisfacción de los clientes</li> <li>▪ Obtención de nuevos clientes</li> </ul>
Procesos	Mejorar la eficiencia de las operaciones incrementando las capacidades técnicas del personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción</li> <li>• Talento Humano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reducción de tiempos</li> <li>▪ Eficiencia en la producción</li> <li>▪ Garantizar la calidad</li> <li>▪ Creación de nuevos productos</li> </ul>
Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollar la competitividad de la empresa promoviendo las alianzas estratégicas con otras entidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talento Humano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Motivación</li> <li>▪ Comunicación interna</li> <li>▪ Satisfacción del empleado</li> <li>▪ Formación permanente</li> <li>▪ Desarrollo de habilidades</li> </ul>

Tabla 4

Fuente: Elaboración propia



### Matriz FODA para la formulación de estrategias

	<b>FORTALEZAS (F)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Calidad de los productos</li> <li>○ Ambiente limpio</li> <li>○ Rentabilidad aceptable</li> </ul>	<b>DEBILIDADES (D)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Escasa innovación</li> <li>● Tecnología antigua</li> <li>● Carencia de habilidad gerencial</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES (O)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Exenderse a otras ciudades</li> <li>○ Llegar a acuerdo con proveedores</li> <li>○ Poca calidad en la competencia</li> </ul>	<b>Estrategias FO</b>  Mejorar los productos	<b>Estrategias DO</b>  Mejorar las capacidades técnicas del talento humano
<b>AMENAZAS (A)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Inseguridad en la zona</li> <li>● Ingreso de nuevos competidores</li> <li>● Cambio de gustos y tendencias</li> </ul>	<b>Estrategias FA</b>  Añadir más productos al menú	<b>Estrategias DA</b>  Buscar alianzas estratégicas

Tabla 3

Fuente: Elaboración propia

