



Universidad del Azuay

Departamento de posgrados

Maestría en Comunicación y Marketing

Estudio sobre los factores internos y externos que inciden en el éxito o fracaso de los emprendimientos en la ciudad de Cuenca, estudio aplicado en pymes

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de
Magíster en Comunicación y Marketing

Autor: Ing. Freddy Neira Salazar

Director: Máster Catalina González Cabrera

Cuenca, Ecuador

2015

Dedicatoria:

A mi esposa Patricia, por estar siempre junto a mí, apoyándome y alentándome, por ser el pilar fundamental para haber realizado este trabajo de investigación.

A mis hijas, Gabriela, Emilia y Belén, por su paciencia y comprensión.

Agradecimientos:

A la Máster Catalina González, mi directora de tesis, por el tiempo, la paciencia, y por el apoyo brindado para la consecución de este trabajo.

A la Universidad del Azuay, a los catedráticos, guías y tutores que participaron a lo largo de estos años de capacitación en la Maestría en Comunicación y Marketing.

A todos mis compañeros y amigos de la Maestría en Comunicación y Marketing versión II.

Tabla de Contenido

<u>Capítulo I: Introducción y Marco teórico</u>	2
<u>2.1. Qué es emprendimiento</u>	2
<u>2.2. Qué es pyme</u>	4
<u>2.3. Qué dice al respecto la Superintendencia de Compañías</u>	5
<u>2.4. Qué dice al respecto el Servicio de Rentas Internas</u>	6
<u>2.5. Qué dice el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos</u>	6
<u>2.6. Estrategias para mantener sostenibilidad</u>	8
<u>2.7. Variables</u>	9
<u>3.1. Descripción del trabajo de campo</u>	10
<u>3.2. Selección de las unidades de análisis</u>	11
<u>Capítulo III: Resultados</u>	13
<u>3.1. Factores externos que influyen en el emprendimiento</u>	13
<u>3.2. ¿Cómo es el mercado cuencano y cómo es su comportamiento frente a un emprendimiento?</u>	16
<u>3.3. Análisis situacional de los emprendimientos en Cuenca</u>	17
<u>3.4. Aptitudes o factores internos (Óptimos) del Emprendedor</u>	18
<u>3.5. Análisis de la información obtenida de los emprendedores</u>	22
<u>3.6. Informe sobre las escalas de medición</u>	25
<u>3.7. Estrategias encontradas</u>	35
<u>Capítulo IV: Discusión y conclusiones</u>	36
<u>Referencias bibliográficas</u>	39
<u>Anexos</u>	45

Índice de ilustraciones, gráficos y tablas

<u>Ilustración 1</u> Página captura de sectores económicos.....	15
<u>Ilustración 2</u> Escalas de intensidad y de actitud	46
<u>Tabla 1</u> Clasificación de las pymes	6
<u>Tabla 2</u> Clasificación según el INEC	7
<u>Tabla 3</u> Sector al que pertenecen los entrevistados	12
<u>Tabla 4</u> Sectores económicos Cuenca	15
<u>Tabla 5</u> Habilidades mencionadas, establecidas porcentualmente.	26
<u>Tabla 6</u> anexo 1 Porcentajes de los valores absolutos.	45
<u>Gráfico 1</u> Factores que ayudaron al éxito.....	24
<u>Gráfico 2</u> Percepción, sobre trámite engorroso.....	25
<u>Gráfico 3</u> Principales factores que inciden en fracaso.....	27
<u>Gráfico 4</u> Otros factores que inciden en el fracaso.....	28
<u>Gráfico 5</u> Valores absolutos relación costo - calidad	29
<u>Gráfico 6</u> Valores absolutos. Información apoyo al emprendimiento.....	30
<u>Gráfico 7</u> Valores absolutos. Consumo de productos locales	30
<u>Gráfico 8</u> Valores absolutos. Competencia desleal	31
<u>Gráfico 9</u> Valores absolutos. El cuencano reclama un buen servicio.....	32
<u>Gráfico 10</u> Valores absolutos. Confianza en nuevos negocios.....	33
<u>Gráfico 11</u> Valores absolutos Proveedores.....	33
<u>Gráfico 12</u> Valores absolutos. Novelería y falsas expectativas.....	34
<u>Gráfico 13</u> Valores absolutos. La sociedad cuencana beneficia al emprendimiento.....	35

Resumen

La presente investigación describe y analiza los factores que inciden en la creación de Pequeñas y Medianas Empresas (pymes), que nacen de emprendimientos que han logrado sostenibilidad. Se realizaron entrevistas a propietarios de pymes y se aplicaron escalas para identificar estrategias y factores que influyen en el éxito de un negocio. Como resultado se determinó la falta de apoyo del sector financiero, el cómo miembros de la sociedad sin formación especializada han logrado permanecer con su emprendimiento al utilizar de forma empírica estrategias de diferenciación. La perseverancia y la generación de confianza resultaron las variables de éxito más mencionadas.

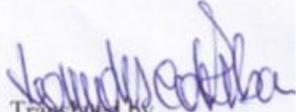
Palabras claves: Emprendedor, emprendimiento, pymes Cuenca, factores éxito.

ABSTRACT

This paper describes and analyzes the factors that influence the creation of Small and Medium Enterprises (SMEs), which are born of enterprises that have achieved sustainability. We conducted interviews to small business owners, and applied scales to identify the strategies and factors that influence the success of a business. As a result, it was determined the lack of support from the financial sector, and how people without specialized training have managed to stay in business using empirically determined differentiation strategies. Perseverance and their capacity to build confidence were the most mentioned success variables.

Keywords: Entrepreneur, Entrepreneurship, SMEs Cuenca, Success Factors.




Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

Keywords: Entrepreneur, Entrepreneurship, SMEs Cuenca, Success Factors.

Capítulo I: Introducción y Marco teórico

La falta de oportunidades laborales en nuestro país, y principalmente en nuestra ciudad, la posibilidad de obtener mayores ingresos, la incansable búsqueda de un medio de subsistencia, el sueño de disponer de su propio tiempo, auto administrarlo, y el tomar decisiones en beneficio propio, son algunas de las principales motivaciones para que muchas personas decidan iniciar un emprendimiento.

En la ciudad de Cuenca son cada vez más las personas que tienen en mente realizar alguna actividad de tipo económica, que solvete sus necesidades de ingresos, ya sea como actividad principal o como complemento a una actividad económica existente.

Los apresurados cambios que la humanidad ha tenido a lo largo de la historia, y hoy acentuados por el desarrollo tecnológico contemporáneo, la Globalización como fenómeno que arrasa fronteras, el desarrollo educativo como impulsor de juventudes en periodo formativo, los nuevos retos y formas de relacionarse entre personas naturales y jurídicas, el surgimiento de ideas innovadoras que han colaborado en la infinita posibilidad de hacer actividad económica, han dado como resultado el surgimiento cada vez más común, pero a la vez más diverso, del ideal de empresa. Este escenario favorece notablemente al concepto económico de Carlos Marx, sobre el valor-trabajo, en el capítulo V de su libro "El Capital", Marx trata sobre el Proceso de trabajo y su valorización (1867), e indica que el valor de los bienes tiene su origen objetivo según la cantidad de trabajo necesario para obtenerlo, (bien, producto o servicio final), situación que se pone de manifiesto en el esfuerzo cotidiano que se le da a toda actividad que ejerce una persona común y corriente con el propósito de conseguir ingresos, resaltándose que es el esfuerzo lo que hace que un producto o servicio tenga un determinado valor.

Qué es emprendimiento

La palabra emprendimiento proviene del francés, *entrepreneur*, que significa pionero, ser el primero en incursionar en determinada actividad (Morlás, 2008), y en el caso concreto del estudio el mismo autor define a un emprendedor como una persona que incursiona en determinada actividad de tipo comercial con el propósito de satisfacer sus necesidades en base a los ingresos que esa actividad le genere como medio de sustento, pero recordemos que no todo emprendimiento tiene garantía a lo largo del tiempo, y el éxito, especialmente durante los inicios, se vuelve bastante

esquivo, no es fácil, de ninguna manera, alcanzar el ideal del emprendimiento perfecto y sus propósitos, y es allí precisamente en donde radica el reto y futuro mérito para el emprendedor, el saber llevar una idea desde su mente hacia la práctica, y aún más, saberla mantener solvente y llevarla a que perdure a lo largo del tiempo, adaptándose a los cambios que tiene toda actividad comercial.

Drucker (1986) citado por Formichella (2002), sostiene que el emprendedor busca el cambio, responde a él y lo explota como una oportunidad, también indica que la innovación es una herramienta específica para el emprendedor ya que éste explota el cambio como una oportunidad para diferentes negocios o diferentes servicios.

Los emprendedores surgen de la oportunidad y de la necesidad, en el primer caso es cuando se emprendió al identificar una oportunidad comercial y se instaló el negocio para aprovecharla, situación óptima que aseguraría el éxito futuro de la nueva empresa. En el segundo caso es cuando se arranca en una nueva empresa porque no hay otra mejor opción de empleo y se tiene que subsistir (Morlás, 2008).

Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, la palabra emprender significa “acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro”.

En la definición del párrafo que precede, claramente implica que hay que partir de cero, arrancar o comenzar, se menciona también la palabra dificultad, lo que nos anticipa que existirán obstáculos que se tendrán que superar y que el camino no será fácil.

Carlos Fong (2005) manifiesta que “El éxito o fracaso de cada empresa en particular, influye en los resultados del conjunto empresarial”, indica además los efectos sobre variables económicas tales como, el nivel de empleo, la tasa de crecimiento económico y con ello sobre el nivel de bienestar de las personas.

Andy Freire licenciado en Economía por la Universidad de San Andrés, Argentina, y OPM¹ de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard, emprendedor que a los 18 años creó la Fundación Iniciativa, que promueve el liderazgo entre jóvenes, fundador de Officenet, empresa que revolucionó la industria de distribución de artículos de oficina en Latinoamérica, ha sido caso de estudio en numerosas universidades de todo el mundo, Freire (2005) citado por Pabón (2012)

¹ Programa de graduados para Presidentes, Propietarios y Altos Gerentes (OPM) de la Escuela de Negocios de Harvard

sostiene que “No hace falta ser ni rico ni joven, ni necesariamente haber pasado por la universidad para emprender, lo que sí se necesita y esto es irremplazable es tener coraje y convicción de lo que uno quiere emprender”.

“La actividad emprendedora es la gestión del cambio radical y discontinuo, o renovación estratégica, sin importar si esta renovación estratégica ocurre adentro o afuera de organizaciones existentes, y sin importar si esta renovación da lugar, o no, a la creación de una nueva entidad de negocio Kundel (1991)” citado por Arbeláez Rendón (2011) Se puede apreciar una clara inclinación que debe tomar la empresa hacia un camino de cambio, incluso radical, como manifiesta la cita que antecede.

Meza (2003) cita a “Global Entrepreneurship Monitor” (1999) y su definición del emprendedor como una “persona o grupo de persona capaces de percibir la oportunidad y de tomar los riesgos existentes para abrir nuevos mercados, diseñar nuevos productos y desarrollar procesos productivos”.

Djankov, Qian, Roland & Zhuravskaya (2010) nombran como las características presentes en los emprendedores a la influencia de la familia y de los amigos al emprender, la motivación para ganar dinero y alcanzar el éxito, indican que los emprendedores son más ambiciosos, desean libertad política; y tienen mayor disposición al trabajo y más confianza en otras personas.

Acorde al planteamiento inicial de la presente investigación es necesario hacer un recuento de algunos aspectos sobre el entorno de la ciudad de Cuenca, que se consideran de suma importancia para entender al habitante local, el entorno en el que se desenvuelve y demás aspectos que influirán en su comportamiento y decisiones.

Qué es pyme

A nivel general resulta complicado emitir una definición que se considere aceptable para dilucidar qué es la pyme, esto porque se complica definir a un tipo de empresa, que abarca a tan amplios sectores en los que se desenvuelve, y por ello a un sinnúmero de actividades, esta situación no es ajena a nuestro país, pues encontramos pymes dedicadas al comercio, a la producción industrial, a brindar actividades de servicios, y sobre todo a desarrollar actividades de tipo artesanal.

En un informe auspiciado por la Organización de la Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, ONUDI, se resalta la importancia que tienen las pequeñas y medianas empresas para las economías:

(...) las PYME agrupan a más del 90% de las empresas de todo el mundo y lo corriente es que representen el 50% del PIB y el 60% de los puestos de trabajo, lo cierto es que están poco representadas en el comercio internacional. Solamente generan el 30% de las exportaciones y atraen una proporción aún menor de las IDE² (OCDE³), (...)", (Forstater, MacGillivray, & Raynard, 2006, pág. 15).

Los gobiernos de turno se han empeñado en desarrollar a la industria nacional, y en algunos casos a la local, por lo que existen programas que incentivan este propósito, sin embargo y en concreto con el tema de las pymes se reconoce la dificultad de determinar directrices concretas para clasificar a este sector fundamental para la economía, "En el Ecuador no existe una Ley que estipule las disposiciones fundamentales de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, en estas circunstancias no existe unanimidad en la definición de MIPYMES" (Plan Nacional para el Buen Vivir, 2007).

La Real Academia de la Lengua Española indica que pyme es el acrónimo de pequeñas y medianas empresas, es un tanto difícil clasificar a la pyme, existen diferentes directrices que la determinan de acuerdo al número de personal ocupado, de acuerdo al volumen de ventas, al capital social, y a sus activos.

Qué dice al respecto la Superintendencia de Compañías

Según la Superintendencia de Compañías en su resolución, No. SC.SG.DRS.G.11.02, del 11 de octubre del 2011, PYME es la que reúne los siguientes atributos o cumple los siguientes requisitos:

- a) Activos totales inferiores a cuatro millones de dólares;

² *Inversiones Directas Extranjeras*

³ *Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos*

b) Registren un valor bruto de ventas anuales inferior a cinco millones de dólares; y,

c) Tengan menos de 200 trabajadores (personal ocupado). Para este cálculo se tomará el promedio anual ponderado.

Se considerará como base los estados financieros del ejercicio económico anterior al período de transición.

Tabla 1 Clasificación de las pymes

Tipo de empresa	Empleados	Equivalente a Ventas máximas anuales	Activos Máximos
Microempresa	01 - 09	< 100.000	hasta 100000
Pequeña Empresa	10 - 49	100001 - 1.000.000	100001 - 750000
Mediana Empresa	50 - 199	1.000.001 - 5.000.000	750001 - 3999999
Gran Empresa	200 - 199	> 5.000.000	> 4.000.000

Fuente CAN, Decisión 702 y la Superintendencia de Compañías. Realizado por el autor

Qué dice al respecto el Servicio de Rentas Internas

De acuerdo al Servicio de Rentas Internas para efectos tributarios y de acuerdo al tipo de RUC la pyme se divide en: Personas naturales, y Sociedades (Servicio de Rentas Internas, 2014).

Qué dice el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Según clasificación del INEC, en base a consulta realizada por el autor, y en donde no consideran los activos, sino únicamente las ventas y el personal afiliado, la división de las pymes se resume en el siguiente cuadro:

Tabla 2 Clasificación según el INEC

	Ventas	Personal afiliado
Microempresa	<\$100.000	1 a 9
Pequeña empresa	\$100.001 a \$1'000.000	10 y 49
Mediana tipo "A"	\$1'000.001 a \$2'000.000	50 a 99
Mediana tipo "B"	\$2'000.001 a \$5'000.000	100 a 199
Grandes Empresas	\$5'000.001 en adelante	200 en adelante

Fuente INEC. Realizado por el autor.

Las pymes en muchos casos son excluidas del trato que se les da a las grandes empresas, por una clara diferencia, las primeras tienen como base fundamental en la mayoría de casos la improvisación, pues como ya vimos, parten del emprendimiento, y reciben un trato diferente del que reciben las grandes empresas a la hora de solicitar financiamiento, es de suponerse por la percepción que se proyecta, que las grandes empresas tienen una solvencia establecida, mientras que las pymes generalmente carecen de industrialización, y en su mayoría son eminentemente comerciales, por lo que ante una obligación a contraer con financistas, el respaldo que se tendría sería muy poco, esta situación no estimula el interés por parte del mercado de financistas para con este tipo de empresas, o si existen financiamiento específico para este sector, las garantías solicitadas se convierten en algunas ocasiones en una traba para el emprendedor.

...la oferta de crédito a este conjunto, se caracteriza por altas tasas generalmente el doble que para las grandes empresas, plazos cortos y exigencias elevadas de garantías. La severidad de estas condiciones suele justificarse por la morosidad del sector, que es mayor que la de las grandes empresas. (Ministerio de Industrias y Productividad, 2012).

Se señala en un estudio auspiciado por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO y el Ministerio de Industrias y Productividad, MIPRO que: “Las empresas que obtienen un crédito bancario, en su mayoría son aquellas que se encuentran en la fase de madurez con una edad mayor a los 10 años y de tamaño medianas categorizadas en función del número de empleados” (Granda, 2012). En este estudio queda en evidencia claramente la discriminación en materia de financiación, que sufre este sector en Latinoamérica.

Otro factor que se analiza es que las pymes, en un gran porcentaje son empresas de tipo familiar, “Apenas un 15% de estas organizaciones pasa a tercera generación.” (EKOS, 2011). El Dr. Christian Zamora Matute (2013), indica que esto se da principalmente por problemas que se originan o están relacionados con no saber diferenciar entre los roles a cumplir por parte de: dueños, directivos y familiares.

Estrategias para mantener sostenibilidad

Von Krogh, Roos & Slocum (1994) han señalado que esencialmente existen dos tipos de estrategia: de sobrevivencia y de avance, la estrategia de sobrevivencia, estará siempre en procura de sostener a la empresa, priorizando la rentabilidad, para lo que el conocimiento del entorno actual es fundamental, trata de obtener provecho de las oportunidades existentes y neutraliza las amenazas del ambiente en el que se desenvuelve. La estrategia de avance se sustenta en un alto grado de creatividad, por la innovación que la caracteriza, lo que garantizaría rentabilidad futura, es decir ser sustentable y sostenible en el tiempo, por esta característica soportan un alto índice de imitación por lo que tienen que desarrollar formas de contrarrestar amenazas externas, se apoyan en desarrollar oportunidades de negocio. Para conseguir todo esto requieren de sangre nueva, jóvenes que se integren con ideas novedosas que proporcionen una imagen renovada a la empresa.

Existen muchas estrategias, Kotler (2000), las clasifica en: de diferenciación competitiva, por medio del producto, por medio del servicio, por medio del personal,

por medio de los canales, por medio de la imagen; dependiendo del ciclo de vida del producto, en la fase de introducción, en la fase de crecimiento, en la fase de madurez, y en la fase de declive. La estrategia de diferenciación la define como el acto que acomete una empresa para diseñar una serie de diferencias significativas a fin de distinguir su oferta de la competencia.

Hoffman y Bateson (2011) también manifiestan que la evidencia física, como el exterior y el interior de las instalaciones, y otros tangibles como folletos, papelería, tarjetas de negocios, facturas, uniformes, juegan un rol estratégico y pueden ser utilizados como estrategias de diferenciación. La apariencia del personal, las instalaciones en dónde se desarrolla la interacción con el cliente, se perciben como “diferentes” para quien busca un producto o servicio, los autores a la vez advierten que un mejoramiento demasiado elaborado de las instalaciones, por percepción, puede alejar a algunos clientes, por lo que sugieren un ambiente profesional y no extravagante.

Variables

Robert Lussier, citado por Elizundia Cisneros (2014), sugiere en sus investigaciones que existen dos categorías de variables que afectan al desempeño de un nuevo negocio:

- a. Características personales del emprendedor formadas por: Experiencia, educación, familia, edad, género.
- b. Características de la organización: Capital inicial con el que se formó la empresa, nivel de planeación, tipo de participación inicial, asesoría profesional, estrategia. García Ordóñez (1996) coincide con Lussier en que la falta de experiencia es una de las variables que más afectan en el desempeño, porque al introducirse en un sector que no conoce o no domina a la perfección, no se tiene una clara mentalización que la atención y el cuidado al cliente comienza mucho antes que la venta y que continua mucho después.

Capítulo II: Materiales y Métodos

La investigación se divide en dos fases, la primera se basa en el análisis y recopilación de la información que describa los factores internos y externos que influyen en un emprendimiento. Se analizaron datos publicados por el INEC⁴, mediante su sistema REDATAM, a través de fuentes secundarias se analizaron datos de las cámaras de industrias, cámaras de comercio la ciudad de Cuenca, se partió de información resultante de la revisión de la literatura internacional y nacional acorde a la temática; diferentes estudios realizados en el país sobre emprendimientos y pymes, se contrastó la opinión de articulistas y especialistas en estos temas.

La segunda fase consistió en el análisis de la información obtenida de los propietarios de pequeños emprendimientos o pymes de la ciudad de Cuenca con el propósito de conocer sobre sus opiniones y vivencias concretas sobre sus negocios.

Descripción del trabajo de campo

La investigación tuvo un alcance descriptivo, a través del enfoque cualitativo y cuantitativo, se pudo utilizar como herramienta para la recolección de información de fuentes primarias a la entrevista semi-estructurada a las unidades de análisis, la misma tuvo preguntas abiertas y, cerradas, se utilizó la escala de Likert la cual "... consiste en un conjunto de ítems presentados en formas de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los participantes. Es decir se presenta cada información y se solicita al sujeto que externar su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala" (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010). Lo que nos permitió cuantificar respuestas frente a situaciones planteadas, mismas que salieron de las entrevistas realizadas en la fase previa.

El muestreo que se utilizó en la investigación fue homogéneo y por conveniencia, en la selección de las unidades de análisis a seleccionar "... poseen un mismo perfil o característica, o bien comparten rasgos similares. Su propósito es centrarse en el tema a investigar o resaltar situaciones, procesos o episodios..."(Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010). El perfil de nuestra unidad de análisis fue: Empresario cuencano dueño de una PYME que comenzó con una idea de emprendimiento y llegó a mantenerse. Se utilizó para la

⁴ Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

muestra, la base de datos de la Cámara de Comercio de Cuenca, la de la Cámara de la Pequeña Industria, y la categorización que da el Ministerio de Industrias y Producción, MIPRO.

El análisis estadístico se realizó con la información obtenida de fuentes secundarias y primarias descritas anteriormente. Se ejecutaron veinte entrevistas semi-estructuradas, la muestra fue aproximada. Al ser una investigación descriptiva que intentó conocer cómo iniciaron sus negocios, se recopiló, y trató de identificar el testimonio de las estrategias que siguieron para ser sostenibles. Se consideró para este diseño lo expresado por Hernández-Sampieri en cuanto a la reformulación de la muestra “en los estudios cualitativos la muestra planteada inicialmente puede ser distinta a la muestra final. Podemos agregar casos que no habíamos contemplado o excluir otros que sí teníamos en mente”. (2010). Lo más importante es que los veinte empresarios representan las diversas actividades que desarrollan las pymes dentro del comercio, de la producción, del servicio, entre otras, apegándose a las actividades que reza el Plan Nacional para el Buen Vivir y que se desarrollan en la ciudad de Cuenca.

Selección de las unidades de análisis

Al seguir el modelo planteado por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, que ha identificado 14 sectores estratégicos prioritarios para el cambio de la matriz productiva, se entrevista a emprendedores dentro de algunos de estos sectores planteados, pues como se podrá ver algunos de ellos no se desarrollan en la ciudad de Cuenca.

Bienes:

- 1) Alimentos frescos y procesados
- 2) Biotecnología (bioquímica y biomedicina)
- 3) Confecciones y calzado
- 4) Energías renovables
- 5) Industria farmacéutica
- 6) Metalmecánica
- 7) Petroquímica
- 8) Productos forestales de madera

Servicios:

- 9) Servicios ambientales
- 10) Tecnología (software, hardware y servicios informáticos)
- 11) Vehículos, automotores, carrocerías y partes
- 12) Construcción
- 13) Transporte y logística
- 14) Turismo

Se efectuaron entrevistas a los propietarios de pymes cuencanas, de diferentes sectores productivos, industrias de bienes de consumo y de servicios. Como se aprecia en la siguiente tabla, la muestra abarca industrias del sector del calzado, tejidos, alimenticia, muebles y decoración, construcción, artes gráficas - publicidad, y tecnología.

Tabla 3 Sector al que pertenecen los entrevistados

Tipo Industria	Sector	Nro. Entrevistas	Género del Emprendedor		Edad entrevistado	Nivel instrucción			Nro. años en la actividad		
			M	F		Primaria	Secundaria	Universitaria	< 1 año	< 5 años	> 5
Industria de bienes de consumo	Alimenticio	6	3	3	43		1	5	3	3	0
	Calzado	1	1		38			1			1
	Construcción (aluminio, vidrio)	1	1		51		1				1
	Mobiliario, decoración	4	1	3	40	1	2	1		2	2
	Tejidos, Vestimenta	1	1		76		1				1
Servicios y comercio	Publicidad	4	3	1	40		1	3	1		3
	Tecnología, mantenimiento,	1	1		48		1			1	
	Varios: Eventos sociales	1		1	34			1		1	
	Construcción (pintura)	1	1		72		1				1
TOTALES		20	12	8		1	8	11	4	7	9

Fuente y elaboración: El autor

Los resultados por lo tanto derivan del análisis de la literatura y de lo expuesto por los emprendedores, además en discusión se relaciona con los resultados obtenidos por otras investigaciones.

Capítulo III: Resultados

3.1. Factores externos que influyen en el emprendimiento

“En el Ecuador el 7% de los nuevos emprendimientos sobrevive el tercer año y tan solo un 3% llega al quinto año (...) se ha identificado como la principal causa del temprano abandono o fracaso de los emprendimientos al desconocimiento del funcionamiento del negocio”, (Pirámide Digital, 2013), pero es suficiente con conocer cómo funciona un negocio para tocar las puertas del éxito en un emprendimiento, o es que hace falta algo más. Si consideramos la importancia que tiene un emprendimiento que perdure para la sociedad por la generación de empleo que produce, pues acogen a gran parte de la población económicamente activa de una región que aspira ingresos medios y bajos, la redistribución de la riqueza mediante impuestos, así como también el incremento de la producción y desarrollo para una región, no es menos importante para el emprendedor los recursos invertidos, tiempo, dinero, y costo de oportunidad, pues como es lógico que detrás de un emprendimiento esté inmerso un riesgo.

Robayo (2012) citado por Lasio, Ordeñana & Caicedo (2012), indica que Ecuador está entre los países más emprendedores del mundo. Al considerarlo con optimismo, es necesario creer que un emprendimiento a futuro llegará a ser una pequeña o mediana Empresa, pyme, de allí la importancia que esto significa para el sector de la economía y el beneficio social mediante un efecto multiplicador en cadena a través de la generación de empleo y riqueza. Las pymes producen, demandan y compran productos. Además Lasio, Ordeñana & Caicedo (2012) manifiestan en su estudio que el índice de Actividad Emprendedora Temprana, TEA, en el Ecuador fue del 26,6% en ese año, o dicho de otra forma, uno de cada cuatro ecuatorianos se hizo dueño de un negocio o estuvo iniciando el trámite para establecerlo. Este mismo estudio indica que predominan los emprendedores con educación secundaria completa con un 43%; seguidos de cerca por el 42.4%, que solo completaron la educación básica.

Las actividades de las pymes van desde la venta de alimentos o artesanías, hasta la producción de bienes con calidad de exportación, tal como ropa o alimentos y bebidas procesadas. La organización de la producción abarca desde una empresa familiar hasta instalaciones más grandes.

Según una publicación de la revista EKOS (2011), el 43,3% y 39,9% de las medianas empresas en el Ecuador se encuentran en las provincias de Pichincha y Guayas respectivamente. El 16,8% de las medianas empresas se diseminan por el resto del país, mientras que el 43,5% y el 41% de las pequeñas empresas, siguiendo el mismo orden, se encuentran en esas dos provincias. El 15,5% de las pequeñas empresas se distribuyen entre las restantes veintidós provincias. Según la misma revista en su publicación de noviembre del 2013, indica que en el Ecuador existen 16.000 pymes, y el 36,3 % de éstas se dedican al comercio (Corporación EKOS, 2013).

El Dr. Christian Zamora Matute, concejal de la ciudad de Cuenca, editorialista e investigador de temas relacionados con estrategia, emprendimiento e innovación, en su artículo Empresas Familiares, indica que, el 80% de los emprendimientos no supera los 5 años y el 90% no sobrepasan los 10 años desde su creación, recalando que estos índices son a nivel mundial (Zamora Matute, 2013), Pavón (2010) en un informe de la CEPAL, recalca que “En el caso específico de las microempresas, la cifra es aún más dramática, ya que según Olmeda (2009), del Instituto de Investigaciones Económicas de la UNAM, de cada diez que surgen, ocho desaparecen al año”.

Como podemos apreciar, los datos no son del todo alentadores para los emprendimientos. La provincia del Azuay y la ciudad de Cuenca en concreto, tienen una importante participación de Pequeñas y Medianas empresas, el porcentaje que de éstas se dedican solamente a intermediar a través del comercio, es de un 36,3%, (EKOS Negocios, 2013).

De acuerdo a datos del INEC (2010) en el sistema REDATAM, luego de clasificar a las empresas por variable tamaño, y sectores económicos, en la provincia del Azuay existen 33.407 establecimientos económicos, 33.253 son micro, pequeñas y medianas empresas, lo que representa el 99,54% de los establecimientos económicos en la ciudad.

Ilustración 1 Página captura de sectores económicos.

The screenshot shows the REDATAM web application interface. The main content area displays a table titled 'AREA # 0101 CUENCA' with the following data:

Región	Tamaño de la empresa	Sectores económicos				Total
Sierra		Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	Explotación de Minas y Canteras	Industrias Manufactureras	Comercio	Servicios
	Microempresa	927	94	3,408	11,368	13,812
	Pequeña empresa	52	10	442	1,397	1,150
	Mediana empresa "A"	7	4	34	171	122
	Mediana empresa "B"	7	1	29	147	71
	Grande empresa	1	1	33	82	37
	Total	994	110	3,946	13,165	15,192
Total		Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	Explotación de Minas y Canteras	Industrias Manufactureras	Comercio	Servicios
	Microempresa	927	94	3,408	11,368	13,812
	Pequeña empresa	52	10	442	1,397	1,150
	Mediana empresa "A"	7	4	34	171	122
	Mediana empresa "B"	7	1	29	147	71
	Grande empresa	1	1	33	82	37
	Total	994	110	3,946	13,165	15,192

NSA: 80,888

Sistema REDATAM (04-06-2014)

Tabla 4 Sectores económicos Cuenca

AREA # 0 CUENCA							
Región	Tamaño de la empresa	Sectores económicos				Total	
Sierra		Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	Explotación de Minas y Canteras	Industrias Manufactureras	Comercio	Servicios	
	Microempresa	927	94	3408	11368	13812	
	Pequeña empresa	52	10	442	1397	1150	
	Mediana empresa "A"	7	4	34	171	122	
	Mediana empresa "B"	7	1	29	147	71	
	Grande empresa	1	1	33	82	37	
	Total	994	110	3946	13165	15192	

Sistema REDATAM (04-06-2014)

Llevando estas cifras a porcentajes en la ciudad de Cuenca, la actividad de comercio representa un 39,41%, y la actividad de servicios el 45,48%, y las dos actividades servicios y comercio juntas representan un 84,88%, 5 a 1 con relación a la actividad de tipo productivo.

De acuerdo al informe realizado por el Banco Mundial (2014) en los últimos tiempos la economía ecuatoriana ha mostrado una notable recuperación y un crecimiento, en el 2011 el crecimiento fue del 7,9%, en 2012 fue del 5,2%, y en el año

2013 fue de un 4,6%, si bien el crecimiento se desaceleró mantuvo una tendencia y fortaleza. En el primer trimestre de 2014 se tuvo un crecimiento anual del PIB del 4,9%, según esta misma fuente, en el país se dio una reducción de los niveles de pobreza y desigualdad, así como también un crecimiento de la clase media. Entre 2006 y junio de 2014, la pobreza medida por ingresos a nivel nacional disminuyó del 37,6% al 24,5%, según la línea de pobreza nacional⁵, mientras que la pobreza extrema⁶ se redujo desde el 16,9% hasta el 8% en el mismo periodo, el estudio sostiene que el coeficiente de Gini⁷ se redujo de 54 a 48,6 entre 2006 y junio de 2014. Entre 2000 y 2011 el crecimiento más pronunciado del ingreso se produjo en los dos quintiles más pobres. De hecho, los ingresos del 40% más pobre de la población crecieron un 8,8%, comparado con el 5,8% promedio del país.

¿Cómo es el mercado cuencano y cómo es su comportamiento frente a un emprendimiento?

Francisco Amparo, catedrático de la Universidad del Azuay, y conocedor de temas de emprendimiento indica que “Cuenca es un mercado que tiende a lo tradicional, con una evolución todavía un poco lenta hacia lo innovador”, sobre el emprendimiento sostiene que: “existe un choque generacional, con abuelos y padres que valoran el empleo porque lo consideran más seguro, prefiriendo el trabajo en la empresa tradicional o pública que le garantice ingresos sin demasiado riesgo”; añade que abuelos y padres “no quieren que sus hijos y nietos hagan "locuras" de invertir en negocios que podrían llevarlos a perder su dinero o que inclusive, pudiendo ser rentables, no son tradicionales o inclusive glamurosos”.

Un estudio realizado para la Universidad de Palermo, realizado por la diseñadora cuencana Claudia Machuca, sostiene que el mercado cuencano siempre se caracterizó por ser muy conservador, y que el mismo se basa en ideas de posicionamiento y rentabilidad, pero relega a la creatividad y originalidad, además sostiene que la sociedad cuencana es difícil de entender. (2015)

⁵ Valor monetario de una canasta básica de bienes y servicios para una persona para un período determinado Aquellos hogares cuyo consumo por persona es inferior a esta línea son considerados "pobres",

⁶ El Banco Mundial indica que la pobreza extrema se da cuando las personas se sostienen con menos de \$1.25 dólares al día

⁷ Se utiliza para medir la desigualdad en los ingresos que tiene un país, pero puede utilizarse para medir cualquier forma de distribución desigual. El índice de Gini es un número entre 0 y 1, (x100) en donde 0 se corresponde con la perfecta igualdad (todos tienen los mismos ingresos) y donde el valor 1 se corresponde con la perfecta desigualdad (una persona tiene todos los ingresos y los demás ninguno).

Análisis situacional de los emprendimientos en Cuenca

La ciudad de Cuenca, capital de la provincia del Azuay (712.127 habitantes), se encuentra ubicada al sur del país, con una población de 505.585 habitantes según del último censo poblacional. Es la tercera ciudad en importancia dentro de la república del Ecuador (INEC, 2010), (Cuenca I.M., 2010).

Sobre la distribución etaria los menores de 15 años son el 32.3% del total de la población, entre 15 y 24 años las personas alcanzan el 21.7%, y entre 25 y 64 años está un 39.2% del total de pobladores de la ciudad, mientras que los ancianos llegan al 6.8% de la población (Cuenca I. M., 2011).

El 6.1% de la población del cantón Cuenca es analfabeta, es decir 19.923 habitantes. En el mayor de los casos estas personas se encuentran en las zonas rurales. La ciudad en su mayoría tiene una población que sabe leer y escribir, el 93.9% (308 555 habitantes), son alfabetos. El 44.2% de la población está dentro de la PEA⁸ (Población Económicamente Activa). De los 165.031 habitantes que están en condiciones de trabajar, 161.943 habitantes están ocupados y el restante está en la desocupación. De la cifra de cuencanos que están dentro de la PEA, el 11.5% trabaja dentro del sector primario de producción agrícola, el 28.3% en el sector secundario o industrial y el restante 51.4% en el sector terciario o de servicios. El 52.1% de los cuencanos de la PEA se consideran que están en condiciones de subempleo o no se encuentra identificada su actividad laboral (Fundación Municipal Turismo para Cuenca, 2014). Además, Cuenca es la ciudad que registra el menor nivel de pobreza 4.7% (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2014).

El aporte económico de la provincia del Azuay representa el 7,11% de la producción nacional, es la tercera provincia en importancia productiva, luego de Guayas y Pichincha. El cantón Cuenca a su vez, aporta con el 4,69% a la producción nacional, según esta misma fuente, la ciudad de Cuenca posee una importante participación en pymes dedicadas a la producción de alimentos, muebles de madera, metalmecánica, prendas de vestir, así como también se ocupan de la manufactura de tipo artesanal en tejidos en paja toquilla, elaboración de ladrillaría y tejas, productos cerámicos, joyería en oro y plata (Cuenca I. M., 2011).

⁸ Parte de la población total que participa en la producción económica, para fines estadísticos, se contabiliza en la PEA a todas las personas mayores de cierta edad, que tienen empleo, o que no teniéndolo, están buscándolo o están a la espera de conseguirlo. Se excluye a los pensionados y jubilados, amas de casa, estudiantes quienes reciben rentas y también a los menores de edad.

Jorge Talbot, presidente de la Asociación de Industriales Licoreros del Ecuador, citado por diario Hoy (2013), indica “el 70% del mercado de licores del país es abastecido por empresas del sur del país”. Según la misma nota de prensa, el restante 30% se lo distribuyen 40 empresas en el país. Talbot sostiene que la producción licorera en la provincia se remonta a la época del Tahuantinsuyo, constituyéndose un importante proveedor del aguardiente, resaltando la importancia de empresas como Corporación Azende, Embotelladora Azuaya, la empresa Cósmica y la fábrica Ron San Miguel, todas ubicadas en la capital de la provincia del Azuay. Otro sector de mucha importancia para la economía no solo local sino nacional es la elaboración de muebles, existen 600 fábricas de muebles y madera que funcionan en Cuenca, provincia de Azuay, representan el 60% de lo que produce este sector manufacturero del país, según datos de la Empresa Pública Municipal de Desarrollo Económico (EDEC) citado por Diario El Telégrafo (2012), la fabricación de muebles en Cuenca genera aproximadamente \$ 70 millones al año. Además, de generar más de 6.000 puestos de empleo, la industria metalmecánica de línea blanca también aporta al sector económico de la ciudad, con la fabricación de refrigeradoras, cocinas, hornos, y demás, en el año 2010, con 2.442 personas ocupadas, la actividad de fabricación de revestimientos para la construcción, como cerámica plana, porcelanato, elaboración de ladrillos, tejas, fachetas y cerámica utilitaria, contribuyó con 2.481 personas empleadas. El sector textil de fabricación de prendas de vestir, estimándose que el 17% de la industria textil nacional está en la provincia del Azuay y genera empleo para 1.251 personas (Ministerio de Coordinación de la Producción, 2011).

Aptitudes o factores internos (Óptimos) del Emprendedor

“El genio se compone de dos por ciento de talento y noventa y ocho por ciento de perseverante aplicación”.

Ludwig van Beethoven (1770-1827).

Creatividad. Ximena Álvarez (2012) indica que: La mayoría de las pymes se encuentran limitadas en su accionar debido a la carencia de recursos que las caracteriza, y a las condiciones adversas del entorno que las rodea, pero al mismo tiempo tienen un importante espacio dada su creatividad y capacidad tanto de adaptación al cambio como de enfrentarse a los mercados internacionales por el efecto empresa. Cortez, (2008) indica que “...la autonomía y las expresiones de

divergencia como creatividad e innovación que son muy necesarios para la creación de una cultura emprendedora”.

Iniciativa. Formichella, (2004) diferencia al emprendedor de una persona común, e indica que posee iniciativa propia y sabe crear la estructura que necesita para emprender su proyecto, se comunica y genera redes de comunicación, tiene capacidad de convocatoria; incluso de ser necesario sabe conformar un grupo de trabajo y comienza a realizar su tarea sin dudar, ni dejarse vencer por temores.

Curiosidad. Eugenia Bieto, citada por (Galán, 2012) indica que “los emprendedores son personas curiosas. Se interesan por todo. Tienen las antenas puestas”, mientras que Peter Druker, (1984), citado por Gámez y Navarrete (2009) sobre algunas características del emprendedor manifiesta: “El empresario innovador tiene motivaciones como el dinero, el poder, la curiosidad, la fama o el reconocimiento”.

Innovación. Cortés (2008) al mencionar la importancia del emprendimiento y el desarrollo tecnológico, indica que, “...es el emprendedor el que produce ese aumento de productividad, entre otras razones, porque es precisamente él quien, al liderar los procesos de innovación, hace posible el cambio tecnológico”, mientras que Damanpour (1991), citado por López Preciado (2008) la define como: “la generación, desarrollo e implementación de nuevas ideas o comportamientos, que pueden ser nuevos productos, servicios o sistemas administrativos o planes, a través de los miembros de una organización”.

Intuición, el diccionario de la RAE la define como la facultad de comprender las cosas instantáneamente, sin necesidad de razonamiento, percepción íntima e instantánea de una idea o una verdad que aparece como evidente a quien la tiene, en el lenguaje coloquial la define como un presentimiento que a veces se tiene en una determinada circunstancia, frente a una oportunidad de negocio, según Gendron (1994) citado por Armendáriz (2010) señala que “el 71% de los hombres utiliza la lógica para tomar decisiones y el 29% restante; la intuición...”, es por ello que no todos pueden llamarse emprendedores.

Confianza. Beviá citado por Galán (2012) indica que: “La persona emprendedora tiene que tener confianza absoluta en su proyecto y en que está preparada para sacarlo adelante”, Djankov (2010) indica que “tienen mayor disposición

al trabajo y más confianza en otras personas”, por otro lado Gómez (2009), señalando que la confianza no sólo debe ser en sí mismo, sino en las personas en su entorno, recalca que, un líder ha de, al menos, mostrarse exento de dudas. Este rasgo de autoconfianza será, precisamente, lo que hará que pueda convencer a sus seguidores de la corrección de sus metas y de sus decisiones, Escalera Chávez (2007) va un poco más allá y al tratar sobre generar confianza en los inversionistas menciona, “Los negocios que no crean valor o que no muestran confianza en lograrlo no dan lugar a adquirir capital necesario para financiar proyectos de crecimiento”.

Honestidad. Pérez Martha (2010), indica que: “...hay mucha bibliografía sobre las características deseables que debe tener el emprendedor, tales como virtudes, valores, habilidades y actitudes, entre las que señalan la honestidad, solidaridad, responsabilidad”. La honestidad implica al respeto por la veracidad de la palabra, es la decisión de vivir de acuerdo con la razón y la ley natural, con respeto a la ley, a los bienes y a la propiedad ajena, su opuesto es ser deshonesto, nadie opta por ser corrupto (Adame, 2015).

Orientación al logro. Moriano, Topa, Valero, & Lévy (2009) citan a (Covin y Slevin, 1991; Krauss et al., 2005; Lumpkin y Dess, 1996) indicando sobre este tema “La investigación en esta área ha señalado principalmente los siguientes componentes de la IB⁹: la asunción de riesgos, la innovación, la pro actividad o iniciativa personal, la autonomía y la orientación al logro”, es decir aspectos de autodeterminación encaminados a conseguir resultados, para lo que se partirá de objetivos planteados con antelación, motivados por voluntad interna.

Optimismo. El Global Entrepreneurship Monitor, hace un análisis con relación a los negocios nacientes en el Ecuador, y su optimismo a la hora de contratar personal para sus operaciones, “Esto puede responder principalmente a un mayor optimismo por parte de los emprendedores nacientes debido a que todavía no enfrentan las vicisitudes que experimentan las empresas...”. (Lasio, Caicedo, & Ordeñana, 2012). El optimismo se relaciona con la felicidad, con el bienestar y con la satisfacción vital, se la entiende como la expectativa generalizada de que en el futuro ocurrirán resultados favorables (Moreno & Marrero, 2015).

⁹ *Intrapreneurial Behavior, Emprendedor interno, o lo que sería intra-emprendedor*

Perseverancia. Lebediker (2013), anticipando que dentro de un emprendimiento siempre estará la posibilidad de fracaso, manifiesta: “La capacidad del emprendedor consiste, entonces, en poder en el menor tiempo posible asimilar ese fracaso y corregir el rumbo. Para ello se necesita una fuerte voluntad y perseverancia en los objetivos planteados”. Por otro lado Bateman y Crant (1999) indican que las personas proactivas persisten en sus esfuerzos, sin mantenerse alejados de los obstáculos, no aceptan un no por respuesta, no se conforman con menos, mencionan que la perseverancia se refiere al esfuerzo, no necesariamente a la continuación de las mismas estrategias y tácticas, por lo que toman nuevas direcciones cuando otros terminan aniquilados.

Capacidad de comunicación. Cobo (2012), indica que: “Las competencias básicas o instrumentales son las asociadas a conocimientos fundamentales y se adquieren en la formación general. Entre estas competencias están la habilidad para la lecto-escritura, la comunicación oral y el cálculo”. Al respecto, Montaña (2013) citado por Palma & Castañeda (2014) define la capacidad de comunicación como una competencia genérica relevante para el desempeño profesional por que reúne el conjunto de habilidades y destrezas de comprensión y expresión, para lograr una comunicación eficiente y eficaz que permita al profesional actuar asertivamente en el ejercicio profesional.

Adaptación al cambio. Cortés (2008) indica que “...sólo logran sobrevivir las empresas innovadoras y las que tengan capacidad de adaptación...”, la Universidad de Cádiz en su página web define a esta aptitud como la capacidad de modificar, si es necesario, hasta la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí (2014).

Resumiendo todo lo anterior, el Parlamento Europeo define de muy buena forma todo lo anteriormente indicado:

Por espíritu de empresa se entiende la habilidad de la persona para transformar las ideas en actos. Está relacionado con la creatividad, la innovación y la asunción de riesgos, así como con la habilidad para planificar y gestionar proyectos con el fin de alcanzar objetivos. En esta competencia se apoyan todas las personas en la vida cotidiana, en casa y en la sociedad (los asalariados al ser conscientes del contexto en el que se desarrolla su trabajo y ser capaces de aprovechar las oportunidades), y es el cimiento de otras

capacidades y conocimientos más específicos que precisan los empresarios al establecer una actividad social o comercial (Parlamento Europeo, 2005).

Por otro lado, también Rodríguez, (2007), citado por Loli, Del Carpio y La Jara (2009) resume en gran parte lo que se ha mencionado en la intención de saber qué es un emprendedor:

El emprendedor es aquel que detecta una oportunidad, la analiza, la estudia y se proyecta para crear una organización; es aquella persona que posee olfato y que sabe encontrar las oportunidades; es alguien que cree en sus ideas y que es capaz de llevarlas a cabo, de encontrar la manera de materializar sus sueños; alguien que aprende de sus errores, que no se inmoviliza o abandona cuando se equivoca o fracasa, que intenta salir adelante pese a las dificultades que encuentra.

Éxito. Amar (2000) sostiene que “Los empresarios que son ambiciosos tienen más probabilidades de buscar medios para ampliar los activos de la compañía que los individuos satisfechos con el estado de las cosas imperante. Estas distintivas cualidades humanas ejercen profunda influencia en la evolución de las empresas”; por otro lado, Wijwardena y Cooray (1995) citados por Escalera, (2007), al estudiar el proceso de toma de decisiones financieras que influyen en la maximización del valor empresarial, sostienen que: “la empresa ha alcanzado el éxito cuando el dueño o administrador estima que las ventas han aumentado en un periodo de dos años”, en el mismo estudio Escalera cita a Luck (1996) quien afirma: “una empresa es exitosa si el dueño o administrador ha obtenido un excedente en las ganancias, en el tiempo que se ha propuesto como meta”. Lusier & Kimball (2009, p.) señalan que el éxito es llegar a cumplir los objetivos y lograr la cohesión de los integrantes del equipo de trabajo porque “la gente siempre busca estar en un equipo ganador”.

Análisis de la información obtenida de los emprendedores

Como factor interno para el éxito de un emprendimiento se ha identificado en primer lugar a la constancia, y en segundo lugar a la perseverancia.

Como factores que inciden en el fracaso de los emprendimientos se identificaron al conformismo, el desconocimiento del negocio propio, y también la poca capacitación.

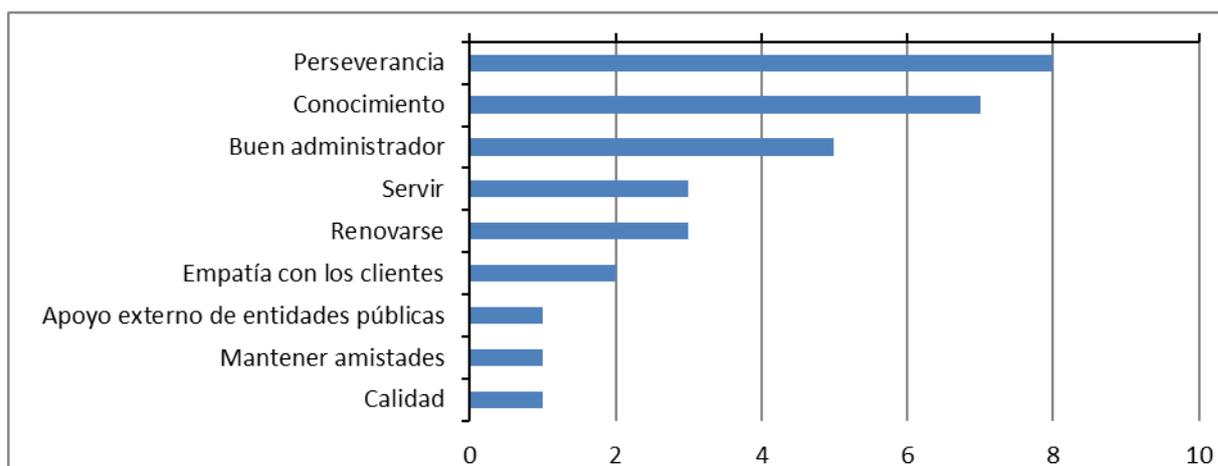
Los emprendimientos consultados presentan permanencia importante, llevan en el mercado local entre 30 a 44 años en algunos casos, mientras que en otros, aún no llegan a un año, coadyuvados por su nivel de instrucción, así como por valores que indicaron en sus entrevistas han ido aprendiendo con el devenir del tiempo, los entrevistados apuntaron como motivaciones iniciales: el haber perdido su plaza de trabajo en relación de dependencia, o que la idea de emprendimiento surgió de las experiencias aprendidas bajo dicha condición, de la aspiración de mejorar sus ingresos, de disponer de una mayor libertad del manejo de su tiempo, y sobre todo alcanzar a implantar un negocio propio y familiar para sus futuras generaciones, es así que varios de estos emprendimientos incluyen a miembros de un mismo grupo familiar.

Los emprendedores, narraron recuerdos gratos, como el apoyo de sus familiares más cercanos, el orgullo de sacrificarse por un negocio propio empezando a forjar su capital desde prácticamente nada, y como experiencias negativas, recordaron lo difícil que fue conseguir apoyo y créditos financieros, pues no cumplían con las exigencias de colaterales, así mismo describieron cuánto perdieron cuando aconteció el cambio de moneda del sucre al dólar, o con el “feriado bancario”. En cuanto al financiamiento o capital de trabajo con el cual iniciaron y se mantienen, indicaron que los fondos les fueron facilitados en su mayor parte por familiares, que obtuvieron préstamos por montos inferiores y a elevadas tasas mediante las instituciones financieras, de economía popular y solidaria, y en menor escala mediante el uso de fondos ahorrados.

En cuanto al uso de herramientas que les permitieron concretar su emprendimiento como es el realizar una investigación de mercados, de los 20 entrevistados, únicamente dos emprendedores señalaron que las efectuaron, pero no para arrancar operaciones, sino una vez iniciado el negocio y con la finalidad de mejorarlo.

Respecto de las habilidades o aptitudes que les han ayudado a mantenerse en el mercado local, señalaron como la más importante la perseverancia y constancia frente a temporadas altas y bajas, el conocimiento y ser un buen administrador, en el sentido financiero, laboral y de responsabilidad social, también hubo quienes hicieron mención al servicio y empatía con el cliente, así como la renovación de sus productos, lo que deriva en que no otorgaron un grado elevado a la búsqueda de la calidad en los emprendimientos.

Gráfico 1 Factores que ayudaron al éxito.

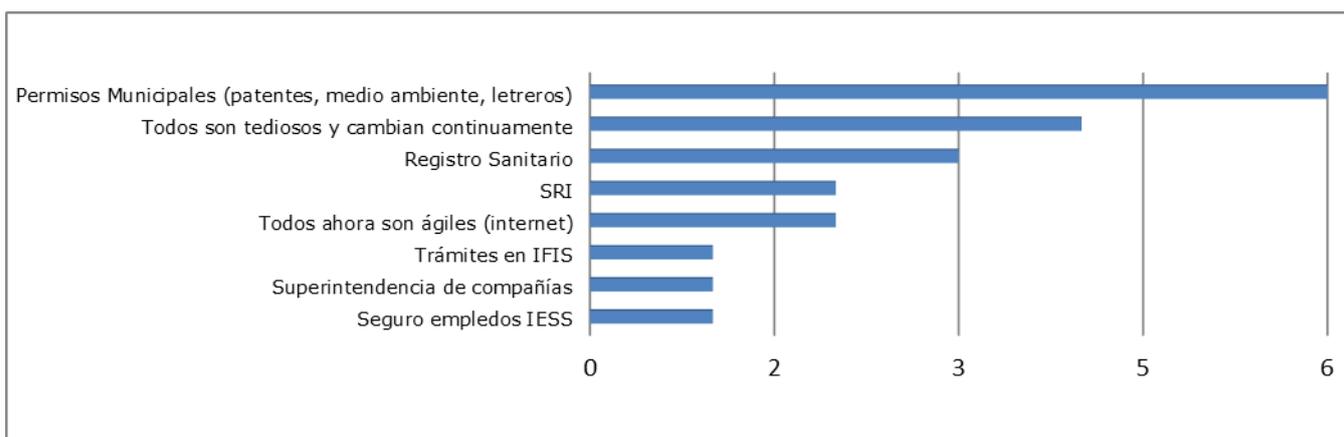


Fuente: Realizado por el autor.

Con relación a la descripción de una persona emprendedora y de éxito, confluyen en que ésta se destaca por ser valiente, perseverante en alcanzar sus metas y objetivos, mediante una formación continua, pasión en el trabajo. En cuanto a la factibilidad de emprender en la ciudad de Cuenca la mayoría de los entrevistados indicaron que a pesar de ser una ciudad pequeña, con empeño, conocimientos, y afrontando los riesgos, sí se puede emprender, los restantes indicaron que es complicado, por cuanto hay egoísmo que genera competencia desleal lo que de una u otra forma afecta el mercado. En este punto también se abordó los diferentes trámites y permisos que se deben obtener para ejercer una actividad comercial en la ciudad, de lo cual se destacan como los más engorrosos y lentos los trámites que se obtienen en el GAD¹⁰ Municipal del Cantón Cuenca, esto en cuanto a patentes, permisos ambientales, y demás.

¹⁰ Gobierno Autónomo Descentralizado.

Gráfico 2 Percepción, sobre trámite engorroso.



Fuente: Realizado por el autor.

Respecto de la contratación de mano de obra o empleados calificados, encontramos que de veinte entrevistados, 14 tienen en su nómina personal profesional del ramo de su producción, 3 indican haber capacitado de forma empírica a su personal, mientras 2 señalan que no tienen mano de obra calificada, y 1 subcontrata o terceriza determinados servicios que generan cadena de valor. Dentro de la misma línea, 15 emprendedores indican que están implementado planes de capacitación, en tanto que los 5 restantes no la efectúa, por los recursos financieros que esta conlleva.

Finalmente en cuanto al conocimiento de organismos o entidades públicas de apoyo a los emprendimientos, 7 de los entrevistados señalaron que no conocen si existe tal apoyo o prebendas, mientras el 13 señalaron que conocen al MIPRO, que ayuda e informa en ferias, al Gobierno Provincial y al GAD Municipal; es importante aclarar que este dato no necesariamente indica que han utilizado a las mencionadas instituciones, nombraron también a la CFN, saben que brinda préstamos, al igual que el Banco Nacional de Fomento, pero que los trámites resultan engorrosos, burocráticos, lentos, con demasiados requisitos que al ser nuevos emprendimientos, no pudieron cumplir.

Informe sobre las escalas de medición

La pregunta que se hizo fue:

“A continuación tiene algunas de las habilidades que debe tener un empresario, califique cada una de ellas con una valor del 1 al 5, siendo 1 el de menor valor y 5 el de mayor valor, acorde a su criterio”.

Tabla 5 Habilidades mencionadas, establecidas porcentualmente.

%	5 puntos	4 puntos	3 puntos	2 puntos	1 punto
Constancia	70%	30%	0%	0%	
Perseverancia	55%	45%	0%	0%	
Generar confianza	50%	45%	0%	5%	
Innovación	50%	30%	20%	0%	
Vocación de servicio	45%	50%	5%	0%	
Asesorar	30%	65%	0%	5%	
Formación	20%	50%	25%	5%	
Experiencia	20%	40%	25%	15%	

Fuente: Realizado por el autor.

El 70% de los entrevistados le dieron el valor más alto, 5 puntos, a la constancia, como habilidad más importante, mientras que el 30% le dieron 4 puntos.

A la perseverancia el 55% de los entrevistados le dio 5, mientras que el 45% le otorgó 4 puntos.

El 50% de los entrevistados le otorgó 5 puntos a generar confianza y a la innovación, como habilidades que debe tener un empresario.

El 20% de los entrevistados le dio 5 puntos de importancia a la formación, el 50% le dio 4, el 25% 3 y el 5% 2 puntos.

Por otro lado a la experiencia le dieron 5 puntos el 20% de los entrevistados, mientras que el 40% le otorgó 4 puntos, el 25% le puntuó 3 y un 15% le dio 2 puntos.

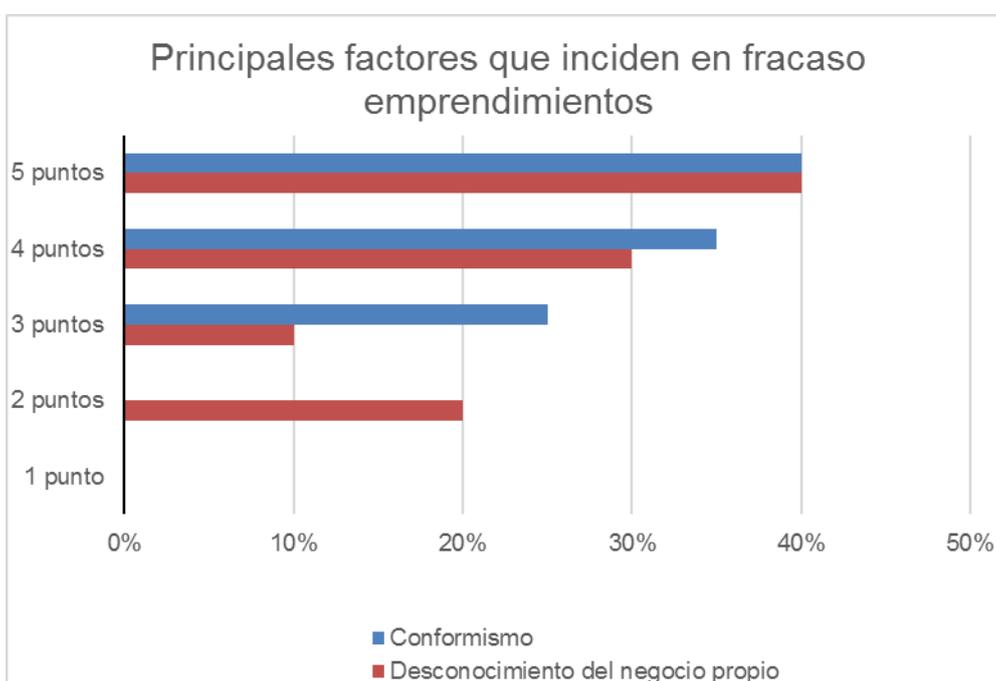
El 65% de los entrevistados le dieron 4 puntos a la habilidad de saber asesorar a sus clientes.

El 50% otorgó 4 puntos a la formación, y el 50% a la vocación de servicio.

La segunda pregunta que se hizo fue:

“A continuación tiene algunos factores que pueden incidir en el fracaso de los emprendimientos. Califique del 1 al 5, siendo 1 el menor y 5 el mayor, cada uno de los factores”.

Gráfico 3 Principales factores que inciden en fracaso

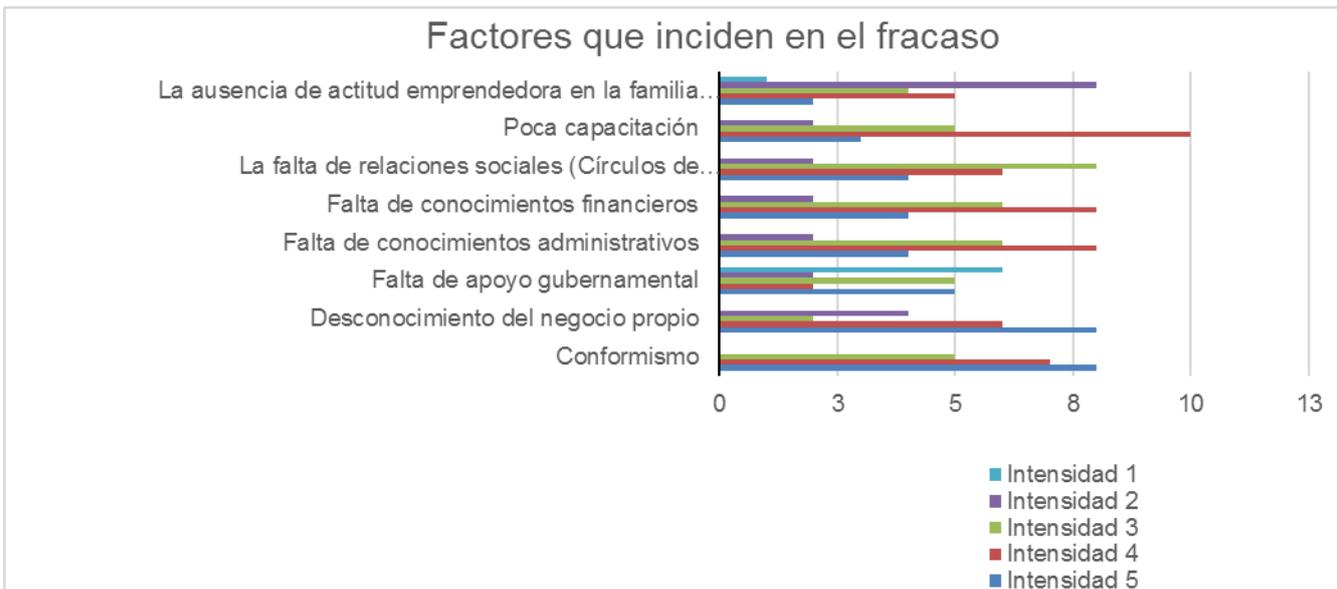


Fuente: Realizado por el autor

El 40% de los entrevistados le dieron 5 puntos al conformismo como factor que incide en el fracaso de los emprendimientos, 35% le dieron 4 puntos, y el 25% le dieron 3 puntos.

También el 40% indicó con 5 puntos que el desconocimiento del propio negocio es un factor que incide en el fracaso del mismo, seguido por un 30% que le dio 4 puntos, 10% le dio 3 puntos, y un 20% le otorgó 2 puntos de importancia.

Gráfico 4 Otros factores que inciden en el fracaso



Fuente: Realizado por el autor

La poca capacitación fue elegida por el 50% de los entrevistados, quienes le otorgaron 4 puntos de importancia

Un 40% de los entrevistados le dieron 4 puntos a la falta de conocimientos administrativos, el mismo porcentaje para la falta de conocimientos financieros.

Mientras que la ausencia de actitud emprendedora en la familia tan solo fue considerada por el 10% de los entrevistados, quienes le dieron 5 puntos.

Kotler y Armstrong (2007) manifiestan que las compras del consumidor reciben la influencia de las características de tipo culturales, sociales, personales y psicológicas, además sostienen que estas ejercen profunda influencia en su comportamiento, por lo que se consideró que era importante conocer las opiniones que tenían los emprendedores, con relación a ciertas características del habitante de nuestra ciudad que más se mencionaron durante las entrevistas, por lo que se planteó las siguientes preguntas aplicando una escala de Likert para clasificarlas en base al grado de acuerdo o desacuerdo que tenía su opinión con relación a las siguientes afirmaciones.

La tercera pregunta que se hizo fue:

“Indique cuán de acuerdo está con los siguientes enunciados sobre las características del mercado cuencano”.

El 45% de los entrevistados manifestó estar de acuerdo con que el cuencano fomenta la competencia desleal, con el mismo porcentaje indicaron estar de acuerdo en que reclama un buen servicio.

El 45% también manifestó estar muy de acuerdo con que la novelería del cuencano crea falsas expectativas en los negocios nacientes.

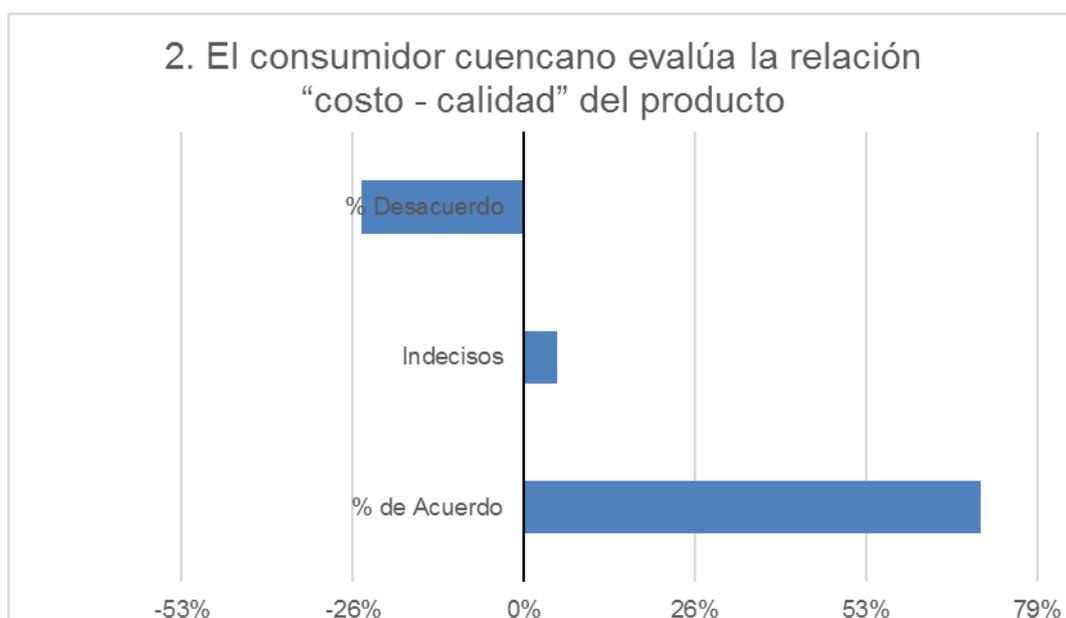
El 40% de los entrevistados indicó estar muy en desacuerdo con que en Cuenca las personas confían en los negocios nacientes, y el 35% manifestó estar en desacuerdo con esta afirmación, situación que también se vio reflejada en las entrevistas, en dónde se manifestó la dificultad que se tiene al tratar de ingresar a un nuevo segmento de mercado.

Así mismo el 40% de los entrevistados manifestó que está de acuerdo con la afirmación de que en Cuenca los proveedores son incumplidos o no son formales.

El 35% de los entrevistados manifestó estar en desacuerdo a la afirmación de que los cuencanos consiguen información de los organismos de apoyo al emprendimiento.

Así mismo el 35% de los entrevistados manifestó estar en desacuerdo con la afirmación de que en Cuenca las personas confían en los negocios nacientes.

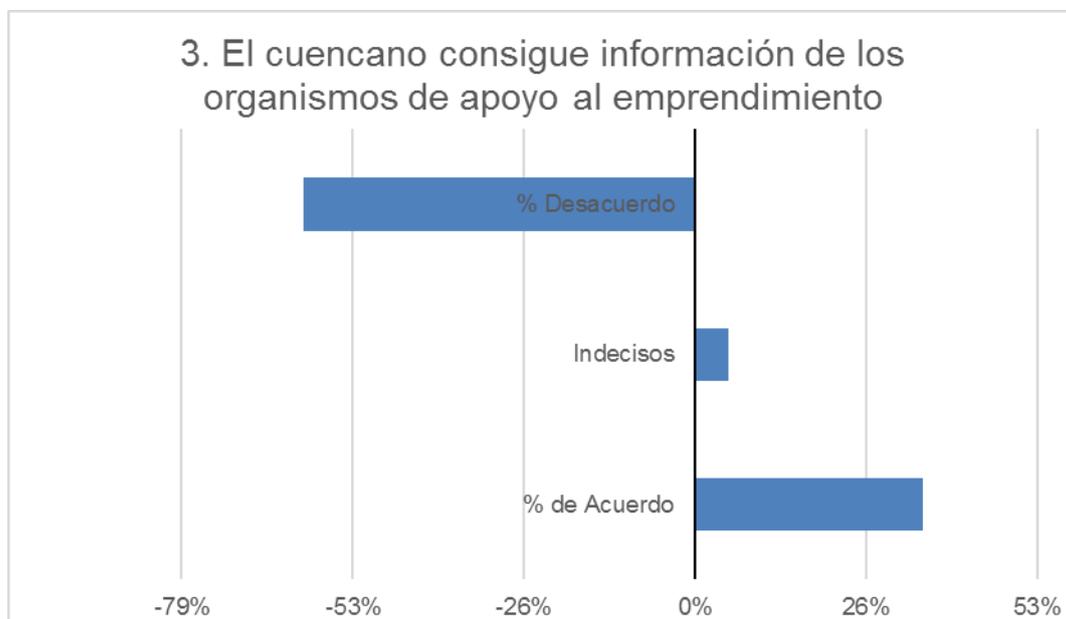
Gráfico 5 Valores absolutos relación costo - calidad



Fuente: Realizado por el autor

El 70% de los entrevistados está de acuerdo con que el consumidor cuencano evalúa la relación costo - calidad, mientras que un 25% está en desacuerdo, existe un 5% de personas indecisas.

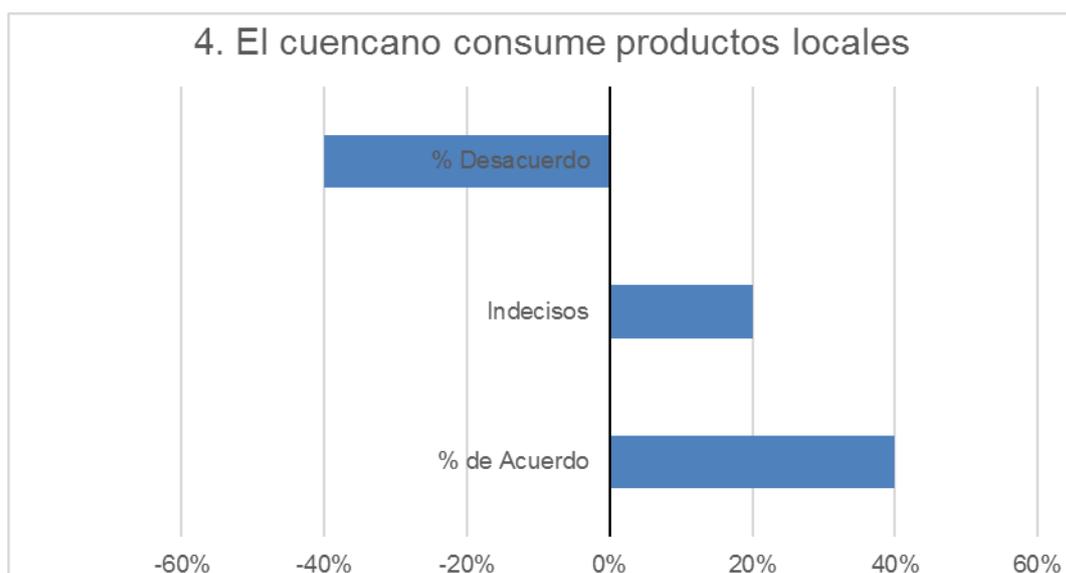
Gráfico 6 Valores absolutos. Información apoyo al emprendimiento



Fuente: Realizado por el autor.

El 60% de los entrevistados, está en desacuerdo con el enunciado, que el cuencano consigue información de los organismos de apoyo al emprendimiento, un 35% está de acuerdo, un 5% está indeciso.

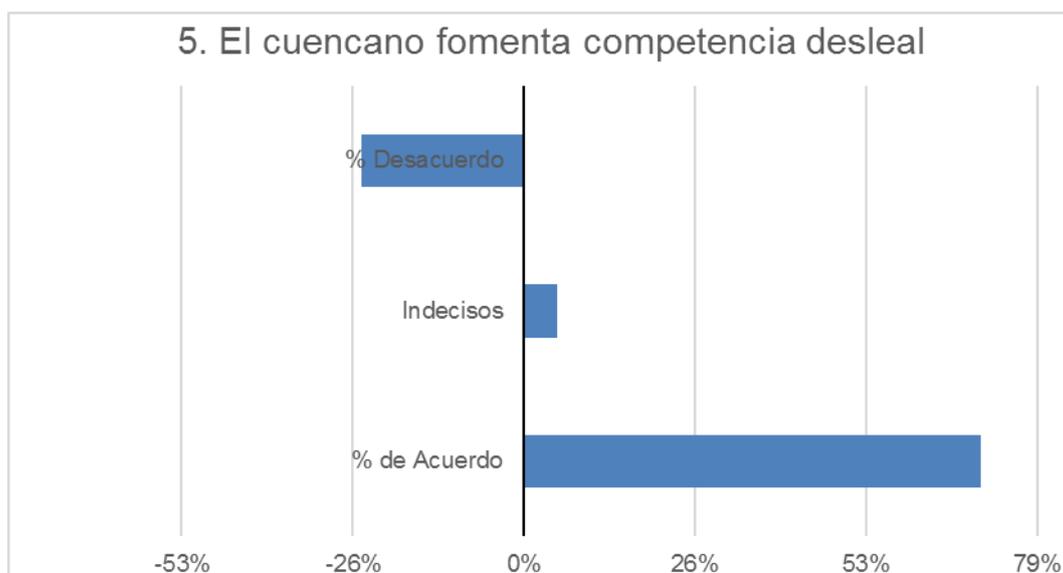
Gráfico 7 Valores absolutos. Consumo de productos locales



Fuente: Realizado por el autor.

El 40% de los entrevistados considera que el cuencano consume productos locales, así mismo existe un 40% que no está de acuerdo con esta afirmación, mientras que el 20% estuvieron indecisos.

Gráfico 8 Valores absolutos. Competencia desleal



Fuente: Realizado por el autor.

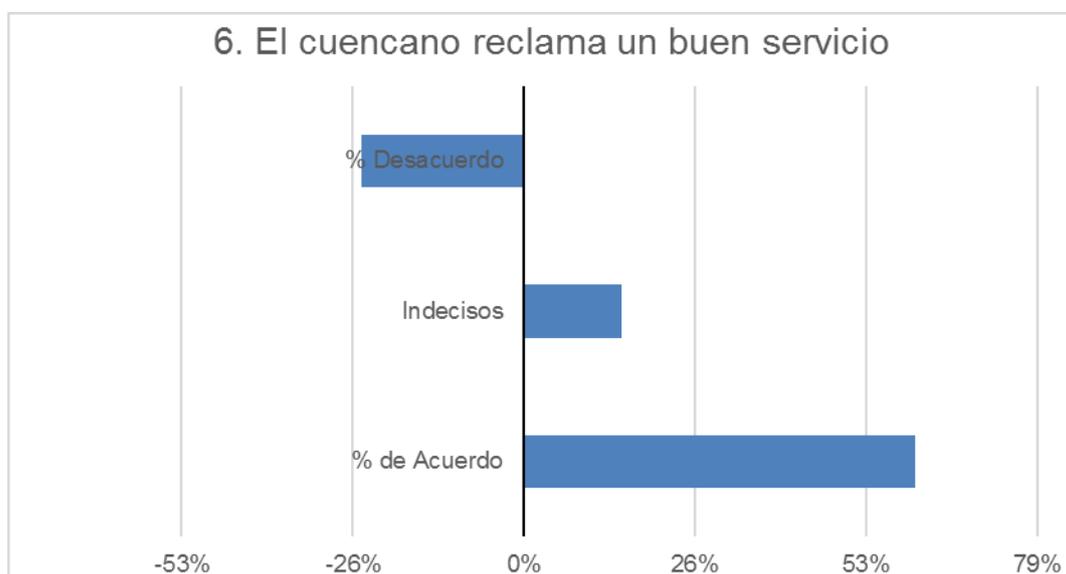
El 70% de los entrevistados indicó estar de acuerdo con que el cuencano fomenta la competencia desleal, el 5% no se decidió por una respuesta, en este punto es de importancia mencionar que durante las entrevistas, al responder la pregunta, “se puede emprender en Cuenca” hubo quienes manifestaron que es difícil, indicando que hay mucho egoísmo y hasta envidia entre coterráneos. Una emprendedora dedicada al área de la publicidad, cuenta que muchas empresas locales, no confían sus campañas publicitarias a su agencia, las contratan a agencias de Quito y Guayaquil, con costos más altos, mientras que esas agencias sí la subcontratan, triangulando servicios para el mismo cliente, concluye indicando que el cuencano no confía en lo local prefiere lo de afuera. Otros emprendedores indican que en la ciudad las personas buscan imitar el éxito que tienen las empresas, sin buscar su valor diferencial. Cuando un emprendimiento surge, negocios similares se instalan en frente o al lado, aseguran que se origina una competencia desleal, un descenso de los precios en procura de hacerse con los clientes en un mercado aún pequeño, esto afecta a los costos en perjuicio de quien arrancó con el emprendimiento. Otro emprendedor mencionó que los gremios artesanales ponen trabas para quienes son sus miembros, la competencia desleal se da con el favoritismo de quienes están al frente de esas organizaciones al escoger los mejores stands en ferias y favorecerse con los cupos para capacitaciones,

se irrespetan acuerdos sobre precios durante las ferias, como consecuencia los otros negocios fracasan. El mismo entrevistado indicó que los productos novedosos son sujetos de copia, y que con dinero suficiente cualquier competencia es retirada del mercado. Otro emprendedor que inicia en el área de la publicidad, nos contó que en la ciudad y en los niveles empresariales públicos y privados están ubicadas personas que se conocen y relacionan para hacer negocios, al llegar alguien diferente o extraño a dicho entorno, las puertas se cierran a sus propuestas e ideas planteadas.

Sobre los hechos, actos y prácticas desleales en actividades económicas, se dice:

Se considera desleal a todo hecho, acto o práctica contrarios a los usos o costumbres honestos o a la buena fe objetiva en el desarrollo de actividades económicas, incluyendo aquellas conductas realizadas en o a través de la actividad publicitaria. La expresión actividades económicas, se entenderá en sentido amplio, que abarque actividades de comercio, profesionales, de servicio y otras (Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado, 2011).

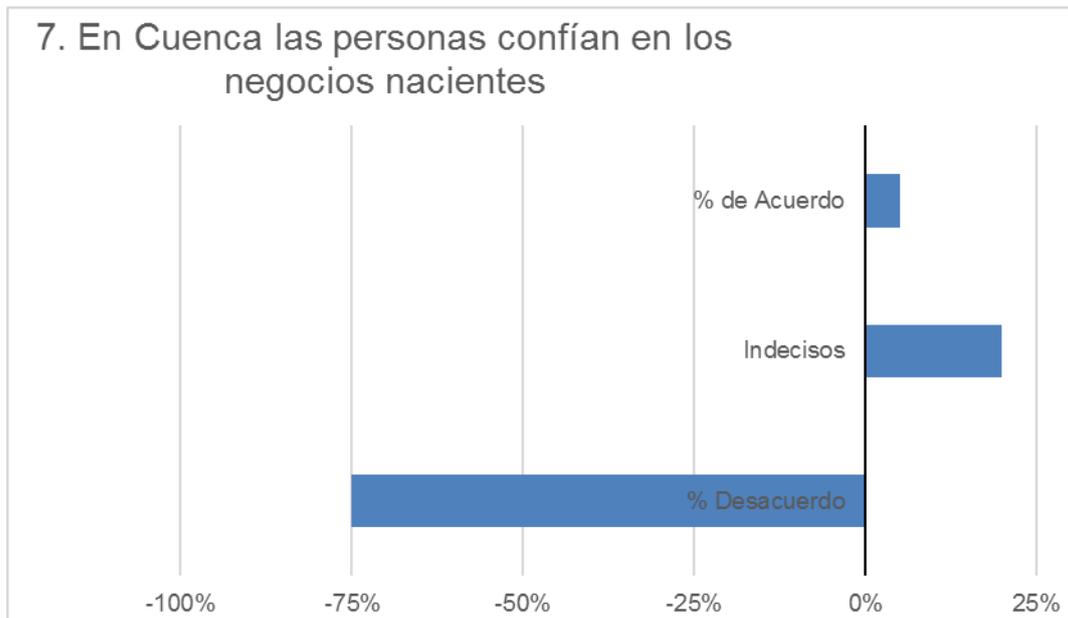
Gráfico 9 Valores absolutos. El cuencano reclama un buen servicio.



Fuente: Realizado por el autor.

El 60% dijo estar de acuerdo con el enunciado, el cuencano reclama un buen servicio, mientras que un 25% no estuvo de acuerdo, un 15% no se decidió por una respuesta.

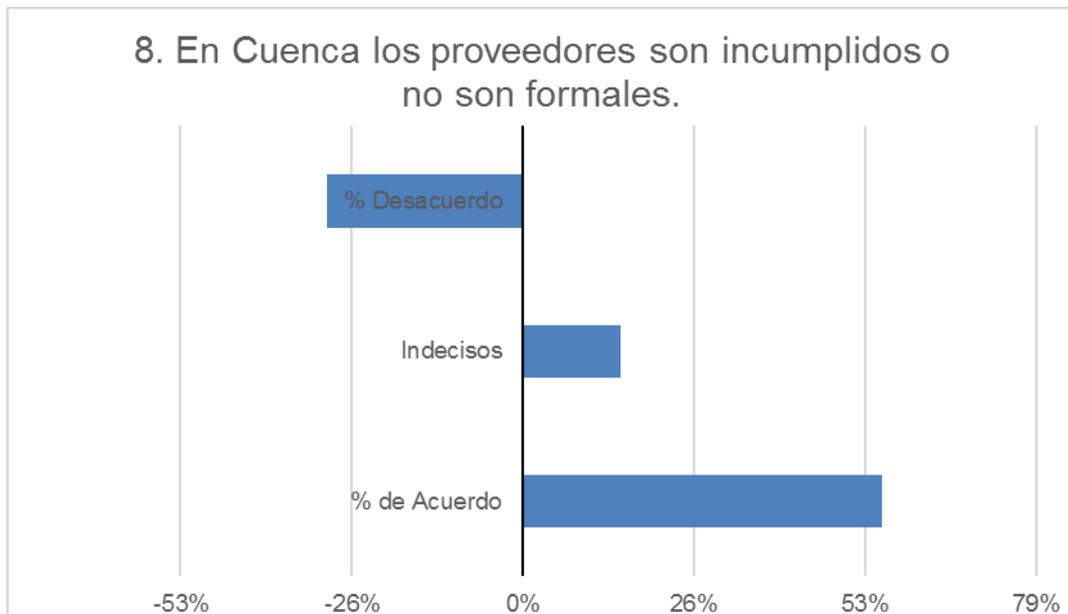
Gráfico 10 Valores absolutos. Confianza en nuevos negocios.



Fuente: Realizado por el autor.

El 75% de los entrevistados dijo estar en desacuerdo con la afirmación, en Cuenca las personas confían en los negocios nacies, mientras que el 5% estuvo de acuerdo, un 20% no tomó una opción.

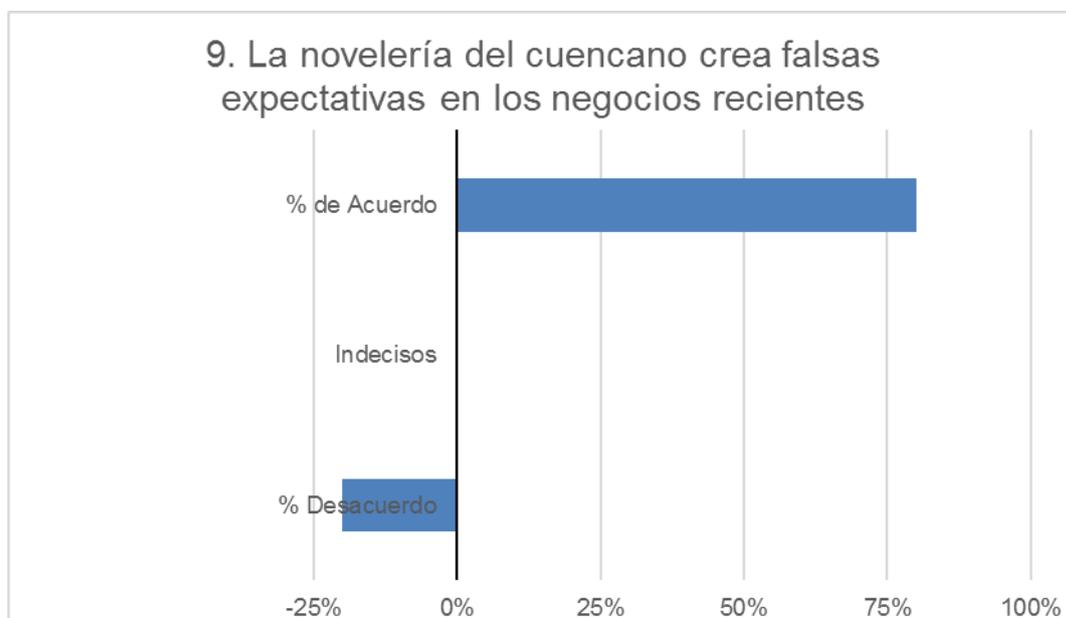
Gráfico 11 Valores absolutos Proveedores



Fuente: Realizado por el autor.

Sobre el tema de los proveedores, el 55% indicó estar de acuerdo con la afirmación en Cuenca los proveedores son incumplidos o no son formales, el 30% estuvo en desacuerdo con esta afirmación, mientras que un 15% no se decidió por respuesta alguna.

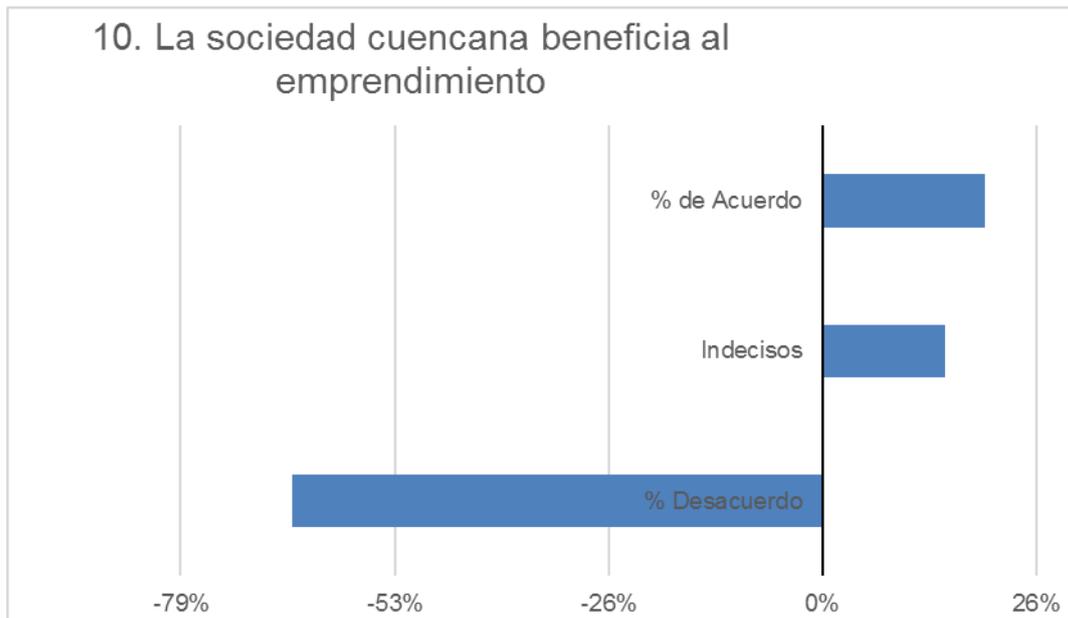
Gráfico 12 Valores absolutos. Novelería y falsas expectativas



Fuente: Realizado por el autor.

El 80% estuvo de acuerdo ante el enunciado, la novelería crea falsas expectativas en los negocios recientes, mientras un 20% estuvo en desacuerdo.

Gráfico 13 Valores absolutos. La sociedad cuencana beneficia al emprendimiento



Fuente: Realizado por el autor.

Ante la afirmación, la sociedad cuencana beneficia al emprendimiento, el 20% de los entrevistados indicó estar de acuerdo, el 65% indicó estar en desacuerdo, y un 15% no se decidieron al responder.

Estrategias encontradas

A través de las entrevistas los propietarios de pymes manifestaron algunas estrategias que siguen para mantenerse en el mercado. Cabe recalcar que es complicado tratar de determinar una estrategia, porque en muchos casos no tienen la formación especializada para definirla, pero sin saberlo la están utilizando.

Las empresas que han implementado o al menos intentan una diferenciación por medio de su producto o servicio, tratan de darle una percepción de único para darle realce al producto final.

Las estrategias utilizadas en su mayoría son las de sobrevivencia **“tomaba la guía telefónica, y marcaba al azar, me contestaban, obtenía información y entablaba una conversación, terminaba vendiendo mis productos con la oferta de entrega a domicilio”**. Esto lo realizaba uno de los empresarios como estrategia de comercialización, quien empezó hace cuatro décadas en la actividad de elaboración de ropa deportiva y se expandió a la elaboración de uniformes para instituciones educativas. Y por otro lado se detectaron estrategias de diferenciación, por ejemplo hubo quien mencionó que el **“ser responsable y cumplido con los clientes”** le había

funcionado, una artesana que elabora adornos en yute, para dar realce a los arreglos florales manifestó su deseo de no aburrir a sus clientes, por lo que indicó que tiene como estrategia **“reinventarse siempre”**. La emprendedora que realiza productos de chocolate indicó que complementó sus fortalezas con las de su esposo, pues ella puso de manifiesto sus conocimientos en repostería, y los de su esposo en ingeniería mecánica, con una clara estrategia de asociatividad de conocimientos.

Capítulo IV: Discusión y conclusiones

Como se vio tanto en la información de fuentes primarias y de fuentes secundarias, los factores internos y externos presentados pueden ser considerados dentro de las variables para el éxito o fracaso en cualquier investigación de este tipo, se ha verificado que coinciden en los resultados obtenidos.

El primer factor de éxito encontrado en esta investigación es la constancia, y en segundo lugar la perseverancia, estas palabras según la Real Academia de la Lengua Española son sinónimas. Las personas proactivas persisten en sus esfuerzos, no retroceden frente a los obstáculos, no aceptan un no por respuesta, no se conforman con menos, y no están satisfechos así sea después de una derrota, Bateman y Crant (1999); según los entrevistados, han sorteado un sinnúmero de dificultades, se ha identificado esta característica como la de mayor peso entre las unidades de análisis.

Si bien es cierto que la constancia es importante, hay que darle realce también a la formación, capacitación, y conocimiento, (Lee y Tsang, 2001, Wiklund y Shepherd, 2003), citado por (Escalera, 2007), han evaluado la experiencia y la educación como factores que encuentran un papel primordial en el éxito de las pymes. Resulta curioso que en las entrevistas realizadas, en su mayoría se identificó desconocimiento, y desdén en temas financiero-contables, considerados imprescindibles a la hora de tomar decisiones sobre financiamiento, endeudamiento, obligaciones con terceros y lo más importante, sobre la rentabilidad del negocio, la confianza sobre quienes manejan las finanzas de la empresa es algo también identificado.

Como primer factor que influye en el fracaso de los emprendimientos se mencionó al conformismo, el diccionario de la RAE lo define como, “Práctica de quien fácilmente se adapta a cualquier circunstancia de carácter público o privado”. Rivas Panizo (2014) manifiesta, “...la actitud emprendedora se opone al conformismo, al estancamiento, en definitiva, todos aquellos que poseen una verdadera actitud emprendedora pasan de ser meros observadores pasivos de la vida a mirar la

realidad cara a cara, como seres activos..”, se identificó en la actitud de las personas entrevistadas, un alto grado de pro actividad.

Como segundo factor para el fracaso se identificó al desconocimiento del negocio, situación que se da con mucha frecuencia, se mencionó que en la ciudad existe una falsa percepción de que es fácil hacer dinero, por lo que se suele copiar ideas procurando la prosperidad económica de la original, sin considerar el *Know How*¹¹, que finalmente es lo que hace la diferencia, “Mientras más inteligente es una empresa y más conocimiento acumula, mayor es la posibilidad de lograr ventaja frente a los competidores del mercado” (Nieves Lahaba & León Santos, 2001), entendiéndose el conocimiento acumulado como experiencia, pero al diferenciar el concepto de emprendedores por oportunidad y por necesidad, (Lasio, Caicedo, & Ordeñana, 2012), lo que preocupa es el tipo de emprendimiento del segundo caso, en el que por la necesidad y el apremio, se ignoran aspectos importantes como: identificar mercado para el emprendimiento, su tamaño, la competencia, el ciclo de vida del producto, la existencia de bienes sustitutos.

Cabe recalcar que no solamente esa característica asegurará el éxito en los emprendimientos, pues un dato llamativo que se ha identificado es que el sector formal financiero, participa muy poco en el financiamiento de la pyme: una publicación de la CEPAL menciona como alternativa a la banca de desarrollo a nivel regional cuando se busca financiamiento y menciona que en Ecuador se cuenta con la Corporación Financiera Nacional, CFN, (Ferraro, Goldstein, Zuleta, & Garrido, 2011). Por lo tanto se decidió acudir a la CFN para buscar información sobre planes para emprendimientos y así determinar qué tanto se ayuda y se asesora al emprendedor, se obtuvo la siguiente información:

Emprendimientos nuevos, con idea aún no concretada, la CFN financia el 70% del costo del proyecto, por ser emprendedor se financia hasta el 80% del proyecto, MCPEC¹² emitirá un certificado de “Emprende Ecuador”, para obtener un punto adicional a la tasa de interés, para este beneficio se necesita entregar información y un análisis del proyecto, su producto, el precio, el mercado para el producto, su oferta y su demanda.

Como primer inconveniente, el financiamiento del 100% se otorga a proyectos que se encuentran en marcha o que son para ampliación, la garantía que se solicita es

¹¹ Saber cómo o saber hacer, se basa en conocimientos adquiridos a través de la experiencia, de haberlo hecho antes.

¹² Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad.

de tipo hipotecaria, que cubra el 125% del monto del crédito, y es necesario ser persona natural o persona jurídica legalmente constituida.

Es difícil que una empresa que recién esté empezando pueda acceder a un crédito con las exigencias mencionadas, como vemos un emprendedor es sujeto de riesgo de forma individual, sin mayor apoyo, incluso el constituirse legalmente como empresa, es una opción que tiene que esperar hasta que las cosas empiezan a afianzarse, de allí la importancia de que los emprendimientos no se queden en el camino, sino lleguen a ser pyme.

A pesar de que se identificó que el mercado cuencano evalúa la relación costo calidad de un producto, contradictoriamente no se le da la importancia a conseguirla, puesto que a la capacitación se le otorgó una importancia de segundo orden. La Asociación Española para la Calidad indica que es el “conjunto de las actividades, sin importar el lugar de la organización donde se realicen, a través de las cuales se alcanza la aptitud de uso y la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente” (2013), según la Organización Internacional de Estandarización (ISO) en el país hay 1.369 entidades que han obtenido esta certificación (Comercio, 2015). Sin identificar cuántas de esas empresas son pymes, situación comprensible, si se sabe que muchas no pueden conseguir una certificación de este tipo por los costos que representarían, pero como alternativa, una empresa puede adherirse a los lineamientos que sostiene el Sistema de Gestión de Calidad, apegándose a ellos como filosofía de mejora y no necesariamente pagar por la certificación, así lo menciona el siguiente autor:

La adopción de un sistema de gestión de la calidad debería ser una decisión estratégica de la empresa, cuyo diseño e implementación esté influenciado por diferentes necesidades, objetivos particulares, los servicios suministrados, los procesos, empleados además del tamaño y la estructura de la empresa (Fontalvo & Vergara, 2010).

Se considera importante conocer los incentivos a los que se puede acoger una persona con la idea de emprender, incentivos de tipo fiscal con los que cuenta el COPCI¹³, (Registro oficial, 2010) publicados el 29 de diciembre, en su artículo 24, en donde proporciona información de importancia para personas naturales o jurídicas que

¹³ Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones.

sean nuevos emprendedores, pues otro dato curioso es la gran cantidad de entrevistados que desconocen sobre instituciones o normas legales que favorecen el emprendimiento, unos pocos mencionaron al MIPRO, pero manifiestan no haber utilizado sus servicios. Claro está que las autoridades seccionales deben cumplir con la obligación de difundir contenidos con los beneficios que este cuerpo legal cuenta, especialmente para emprendimientos nuevos, por lo que estas instituciones gubernamentales deberían replantearse planes y estrategias para promocionar y establecer vínculos directos con los futuros emprendedores.

Referencias bibliográficas

- Adame Goddard Jorge. Honestidad y Justicia. , 2015. Recuperado de:
http://works.bepress.com/jorge_adame_goddard/220
- Álvarez, M., & Durán Lima, J. (12 de 2009). *http://www.sela.org*. (D. Gesellschaft, Editor)
Recuperado el 06 de 01 de 2015, de
http://www.sela.org/attach/258/default/Manual_MIPYME.pdf
- Álvarez, X. (2012). FACTORES DE ÉXITO DE LAS PYMES “CASO COMPARATIVO ENTRE SEIMALSA Y CALZADO CONFORT”. 6.
- Amar, B. (2000). *Origen y Evolución de Nuevas Empresas*. New York: Oxford University Press.
- Arbeláez Rendón, L. M. (05 de 2011). *EMPRENDIMIENTO SOCIAL: Factores críticos de éxito y fracaso para el mejoramiento del programa de generación de ingresos de la Presidencia de la República de Colombia, dirigido a la población en situación de desplazamiento por la violencia en Caldas*. Universidad Nacional de Colombia, Manizales. Obtenido de
<http://www.bdigital.unal.edu.co/3821/1/linamariaarbelaezrendon.2011.pdf>
- Asamblea Nacional, (2011). Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado. Obtenido de <http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/10/Ley-Organica.pdf>
- Asociación Española para la Calidad. (2013). *www.aec.es*. Obtenido de
http://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=ba3dfb49-a65e-4e8e-9f92-c80aa6844b20&groupId=10128
- Bateman, T., & Crant, J. M. (Mayo-Junio de 1999). Proactive Behavior: Meaning, Impact, Recommendations. *Business Horizons*, 42(1-11). Obtenido de
http://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2013/01/Proactive_Behavior-Meaning_Impact_Recommendations.pdf
- Bateman, T., & Crant, M. (1999). Proactive Behavior: Meaning, Impact, Recommendations. *Business Horizons*, 03. Obtenido de

- http://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2013/01/Proactive_Behavior-Meaning_Impact_Recommendations.pdf
- Cobo, C. (24 de 01 de 2012). *Competencias para empresarios emprendedores: Contexto europeo*. Obtenido de <http://www.oitcinterfor.org/>:
http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/comp_empre_cobo.pdf
- Comercio, D. E. (23 de 02 de 2015). Obtenido de
<http://www.elcomercio.com/actualidad/industria-mipro-iso-calidad-ecuador.html>
- Corporación EKOS. (octubre de 2013). *EKOS Negocios*. Recuperado el 15 de mayo de 2014, de n° 234: www.ekosnegocios.com
- Cortés, P. (2008). *Emprendimiento e Innovación en Chile*. Santiago: Ediciones Universidad del Desarrollo. Recuperado el 23 de 07 de 2014, de <http://cei.udd.cl/files/2010/10/Libro-Emprendimiento-e-Innovacion-en-Chile-Una-tarea-pendiente-Patricio-Cortes-Final.pdf>
- Cuenca, I. M. (2010). www.cuenca.gov.ec. Recuperado el 10 de 05 de 2014, de Página web de Cuenca GAD municipal.: http://www.cuenca.gov.ec/?q=page_divisionterritorio
- Cuenca, I. M. (11 de 2011). www.cuenca.gov.ec. Recuperado el 04 de 05 de 2014, de Página web de Cuenca GAD Municipal:
<http://www.cuenca.gov.ec/sites/default/files/pdot/modelo.pdf>
- Djankov, S. Q. (2010). ENTREPRENEURSHIP IN CHINA AND RUSSIA COMPARED. *Journal of the European Economic Association*, 352–365. doi:DOI: 10.1162/jeea.2006.4.2-3.352
- EKOS. (2011). *PYMES: Contribución calve a la economía*. Recuperado el 13 de 02 de 2014, de EKOS Negocios: <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/523.pdf>
- EKOS Negocios. (2013). PYMES Contribución Clave en la Economía. *Revista EKOS Negocios*, 29.
- Elizundia Cisneros, (2014). Desempeño de nuevos negocios: perspectiva de género. Recuperado el 10-02-15. <http://www.revistas.unam.mx/index.php/rca/article/view/48239>
- Escalera, M. (06 de 2007). Características organizacionales e individuales de los dueños o administradores de las PYMES. San Luís Potosí, México.
- Ferraro, C., Goldstein, E., Zuleta, L. A., & Garrido, C. (2011). *Eliminando barreras: El financiamiento a las PYMES en América Latina*. Santiago de Chile: Naciones Unidas. Obtenido de http://www.cepal.org/ddpe/publicaciones/xml/0/45220/Financiamiento_a_pymes.pdf
- Fong Reynoso, C. (10 de 2002). *Rol que juegan los activos intangibles en la construcción de ventaja competitiva sustentable en la PYME*. Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona. Recuperado el 18 de 08 de 2014, de <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/3952/cfg1de1.pdf?sequence=1>
- Fong, C. (2005). *La Teoría de recursos y capacidades: fundamentos microeconómicos*. (2. Universidad de Guadalajara, Ed.) Gadalajara, Jalisco.

- Fontalvo, T., & Vergara, J. (2010). *La Gestión de la Calidad en los Servicios ISO 9001:2008*. Málaga: Editorial EUMED. Obtenido de http://www.managementensalud.com.ar/ebooks/La_Gestion_de_la_Calidad_en_los_Servicios_ISO9001-2008.pdf
- Formichella, L. M. (enero de 2004). *ftp.unicauca.edu.co*. Recuperado el 10 de 03 de 2014, de ftp://ftp.unicauca.edu.co/Facultades/FIET/Materias/Gestion_tecnologica/2005/Clase%2012/Nuevos/emprendydesarrollolocal.pdf
- Formichella, M. M. (01 de 2002). *El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local*. Obtenido de ftp://ftp.unicauca.edu.co/Facultades/FIET/Materias/Gestion_tecnologica/2005/Clase%2012/Nuevos/emprendydesarrollolocal.pdf
- Forstater, M., MacGillivray, A., & Raynard, P. (2006). *mapeo-rse.info*. Recuperado el 29 de 12 de 2014, de http://www.mapeo-rse.info/sites/default/files/Acceso_a_los_mercados_y_comercio.pdf#page=3&zoom=auto,-82,595
- Fundación Municipal Turismo para Cuenca. (25 de septiembre de 2014). *Fundación Municipal Turismo para Cuenca*. Recuperado el 25 de septiembre de 2014, de www.cuenca.com.ec: <http://www.cuenca.com.ec/cuencanew/node/3>
- Galán, R. (01 de 02 de 2012). *¿Tienes madera de Emprendedor?* Obtenido de www.emprendedores.es: <http://www.uhu.es/divine/media/Madera%20de%20emprendedor.pdf>
- Gámez, J., & Clemencia, N. (03 de 2009). <http://revistas.lasalle.edu.co>. Obtenido de <http://revistas.lasalle.edu.co/index.php/gs/article/view/1144/1044>
- García Ordóñez, (1996). Estudio de los factores que condicionan el éxito o fracaso de la pymes en Andalucía. Recuperado el 11-03-14 http://www.researchgate.net/publication/268057395_ESTUDIO_DE_LOS_FACTORES_QUE_CONDICIONAN_EL_EXITO_O_FRACASO_DE_LAS_PYMES_EN_ANDALUZA
- Gómez, M. d. (2009). *Retórica en la Empresa*. Obtenido de www.livroslabcom.ubi.pt
- Granda, M. E. (01 de 2012). www.industrias.gob.ec. Recuperado el 26 de 10 de 2014, de http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/2012_Factores_determinantes_de_acceso_y_racionamiento_del_credito_en_las_MIPYMES_ecuatorianas.pdf
- Grupo Banco Mundial. (05 de 11 de 2014). <http://www.bancomundial.org>. Recuperado el 18 de 12 de 2014, de <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview#1>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). Muestras por conveniencia. En *Metodología de la Investigación* (pág. 401). México D.F.: McGRAW-HILL.
- Hoffman, D., & Bateson, J. (2011). *Marketing de Servicios* (Cuarta edición ed.). Querétaro, México: Artgraph.

- Hoy, D. (05 de 03 de 2013). <http://www.explored.com.ec>. Recuperado el 19 de 03 de 2014, de <http://www.explored.com.ec/noticias-ecuador/azuay-domina-en-la-fabricacion-de-los-licores-para-el-ecuador-575712.html>
- <http://redatam.inec.gob.ec>. (s.f.). Recuperado el 04 de 06 de 2014, de <http://redatam.inec.gob.ec/cgi-bin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=DIEE2012&MAIN=WebServerMain.inl>
- INEC. (2010). <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>. Recuperado el 10 de 05 de 2014, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/azuay.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (03 de 2014). www.ecuadorencifras.gob.ec. Recuperado el 19 de 08 de 2014, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/04/Informe-Pobreza-marzo-2014.pdf>
- Kotler, P. (2000). *Dirección de Marketing, Edición del milenio* (Décima edición ed.). Madrid, España: PEARSON EDUCACIÓN S.A.
- Kotler, P., & Gay, A. (2007). En *Marketing, Versión para Latinoamérica* (Décimoprimer ed., pág. 142). México D.F., México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Lasio, V., Caicedo, G., & Ordeñana, X. (noviembre de 2012). *Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2012*. Recuperado el 30 de enero de 2014, de gem spain: <http://www.gem-spain.com/Mis%20archivos/Informes/GEM%20Ecuador%202012.pdf>
- Lebendiker, A. (2013). *Claves para emprendedores*. Recuperado el 5 de 07 de 2014, de contribuir.org: http://www.contribuir.org.ar/images/Manual_del_Emprendedor.pdf
- Loli, A., Del Carpio, J., & La Jara, E. (2009). EL Emprendimiento en los estudiantes de la UNMSM y su relación con algunas variables sociodemográficas. Lima, Perú.
- Machuca Claudia, (2015). Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Recuperado el 02-01-2015 [Ensayos]http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/archivos/524_libro.pdf
- Madrid, U. E. (14 de 02 de 2014). [laureate.net](http://my.laureate.net). Obtenido de https://my.laureate.net/Faculty/webinars/Documents/EMPRENDEDOR_Moises_Aida_Marta.pdf
- Meza, J. A. (2003). Reflexiones. *Sotavento*, 82.
- Ministerio de Coordinación de la Producción, e. y. (05 de 2011). www.produccion.gob.ec. Obtenido de <http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/AGENDA-TERRITORIAL-AZUAY.pdf>
- Ministerio de Industrias y Productividad. (2012). *Alternativas de Financiamiento a través del Mercado de Valores para PYMES*. Recuperado el 03 de 09 de 2014, de www.industrias.gob.ec: http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/2012_Alternativas_Financiamiento_PYMES_mercado_Valores.pdf

- Moreno, Y. y Marrero, R. J. (2015). Optimismo y autoestima como predictores de bienestar personal: Diferencias de género. *Revista Mexicana de Psicología*, 32(1), 27-36.
- Moriano, J. A., Topa, G., Valero, E., & Lévy, J.-P. (12 de 2009). Identificación organizacional y conducta "intraemprendedora". Murcia, España.
- Morlás, C. (2008). *Ecuador país de emprendedores?* (I. C. Espinoza, Ed.) Recuperado el 12 de 10 de 2014, de Universidad Ecotec publicaciones:
http://www.universidadecotec.edu.ec/files/1513/5655/8467/Libro_Final1.pdf
- Nieves Lahaba, Y., & León Santos, M. (Mayo de 2001). La gestión del conocimiento: una nueva perspectiva en las organizaciones. *Revista Cubana de Ciencias de la Información en Salud ACIMED*, 121-126. Obtenido de
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352001000200004
- Palma & Castañeda (2014) Litigación oral: Estrategia de enseñanza para el desarrollo de competencias argumentativas en la formación de profesores de educación secundaria, doi: 10.1016/j.aula.2014.10.002
- Pabón, G. M. (28 de 02 de 2012). Emprendimiento de un negocio personal. Bogotá, Colombia.
- Parlamento Europeo. (10 de 11 de 2005). <http://www.europarl.europa.eu>. Recuperado el 13 de 01 de 2015, de
http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004_2009/documents/com/com_com%282005%290548_/com_com%282005%290548_es.pdf#page=11&zoom=auto,-82,686
- Pavon, L. (08 de 2010). *cepal.org*. Recuperado el 04 de 02 de 2015, de
<http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5205/lc13238e.pdf?sequence=1>
- Pérez Armendáriz, M. (03 de 2010). *Hacia la inclusión de la equidad de género en la política de ciencia y tecnología en México*. Obtenido de Revista Investigación y Ciencia, Número 46.:
<http://www.uaa.mx/investigacion/revista/archivo/revista46/REVISTA%2046.pdf>
- Pirámide Digital. (13 de 11 de 2013). *www.elmayorportaldegerencia.com*. Obtenido de Empresa Pirámide Digital:
<http://www.elmayorportaldegerencia.com/Publicaciones/%5BPD%5D%20Publicaciones%20-%20Metodologia%20para%20Desarrollar%20el%20Emprendimiento.pdf>
- Plan Nacional para el Buen Vivir. (2007). <http://www.buenvivir.gob.ec>. Recuperado el 10 de 06 de 2014, de <http://www.buenvivir.gob.ec/versiones-plan-nacional;jsessionid=3805BD55A7A3F70D504EC55BBE24B6B8#tabs1>
- Preciado, C. L. (2008). Influencia del comportamiento emprendedor de los mandos medios en el fomento del Corporate Entrepreneurship. Barcelona, España.
- Registro oficial. (29 de 12 de 2010). *Superintendencia de Control de poder de mercado*. Obtenido de www.scpm.gob.ec: <http://www.scpm.gob.ec/wp-content/uploads/2013/03/C%3%B3digo-Org%3%A1nico-de-la-Producci%C3%B3n-Comercio-e-Inversi%C3%B3n.pdf>

- Rivas Panizo, D. (2014). [www.uvadoc.uva.es](http://uvadoc.uva.es). Valladolid, España. Recuperado el 21 de 02 de 2015, de <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/7321>
- Servicio de Rentas Internas. (20 de 12 de 2014). www.sri.gob.ec. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/de/32>
- Telégrafo, D. E. (04 de 05 de 2012). [telegrafo.com.ec](http://www.telegrafo.com.ec). Obtenido de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/el-60-de-los-muebles-se-fabrica-en-cuenca.html>
- Universidad de Cádiz. (27 de 09 de 2014). www.csintranet.org. Obtenido de http://www.csintranet.org/competenciaslaborales/index.php?option=com_content&view=article&id=150:adaptacion-al-cambio&catid=55:competencias
- Valarezo, I. E. (s.f.). www.universidadecotec.edu.ec. Recuperado el 30 de 09 de 2014, de http://www.universidadecotec.edu.ec/files/1513/5655/8467/Libro_Final1.pdf
- Von Krogh, G., Roos, J., & Slocum, K. (1994). An essay on corporate epistemology. (L. John Wiley & Sons, Ed.) *Strategic Management Journal*, 53-71.
doi:10.1002/smj.4250151005
- www.coopjep.fin.ec. (s.f.). Recuperado el 02 de 02 de 2015, de <http://www.coopjep.fin.ec/productos-servicios/creditos/microcredito>
- www.significados.com. (s.f.). Recuperado el 10 de 01 de 2015, de <http://www.significados.com/perseverancia/>
- Zamora Matute, C. (06 de 06 de 2013). www.elmercurio.com.ec. *Diario el Mercurio*. Recuperado el 06 de 06 de 2013, de <http://www.elmercurio.com.ec/383557-empresas-familiares/#.VNP9rCygIcA>

Anexos

Tabla 6 anexo 1 Porcentajes de los valores absolutos.

Indique cuán de acuerdo está con los siguientes enunciados sobre las características del mercado cuencano.	Completamente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo	Completamente de acuerdo
El consumidor cuencano cambia de gusto constantemente	5%	0%	15%	0%	35%	30%	15%
El consumidor cuencano evalúa la relación "costo - calidad" del producto	0%	10%	15%	5%	30%	35%	5%
El cuencano consigue información de los organismos de apoyo al emprendimiento	0%	25%	35%	5%	20%	15%	0%
El cuencano consume productos locales	5%	10%	25%	20%	30%	10%	0%
El cuencano fomenta competencia desleal	0%	5%	20%	5%	45%	15%	10%
El cuencano reclama un buen servicio	0%	10%	15%	15%	45%	5%	10%
En Cuenca las personas confían en los negocios nacientes	0%	40%	35%	20%	5%	0%	0%
En Cuenca los proveedores son incumplidos o no son formales.	10%	0%	20%	15%	40%	10%	5%
La novelería del cuencano crea falsas expectativas en los negocios recientes	5%	10%	5%	0%	25%	45%	10%
La sociedad cuencana beneficia al emprendimiento	5%	20%	40%	15%	20%	0%	0%

Fuente: Realizado por el autor.

Ilustración 2 Escalas de intensidad y de actitud

Nombre:																		
Empresa:																		
1. Escala de intensidad																		
A continuación tiene algunas de las habilidades que debe tener un empresario, califique cada una de ellas con un valor del 1 al 5, siendo 1 el de menor valor y 5 el de mayor valor, acorde a su criterio.								1	2	3	4	5						
1	Formación																	
2	Constancia																	
3	Vocación de servicio																	
4	Experiencia																	
5	Generar confianza																	
6	Asesorar																	
7	Innovación																	
8	Perseverancia																	
2. Escala de intensidad																		
A continuación tiene algunos factores que pueden incidir en el fracaso de los emprendimientos. Califique del 1 al 5, siendo 1 el menor y 5 el mayor, cada uno de los factores.								1	2	3	4	5						
1	La ausencia de actitud emprendedora en la familia (padres, tíos, abuelos etc..)																	
2	La falta de relaciones sociales (Círculos de negocios)																	
3	Poca capacitación																	
4	Falta de apoyo gubernamental																	
5	Conformismo																	
6	Falta de conocimientos administrativos																	
7	Falta de conocimientos financieros																	
8	Desconocimiento del negocio propio																	
3. Escala de Likert																		
Indique cuán de acuerdo está con los siguientes enunciados sobre las características del mercado cuencano.								Completamente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo	Completamente de acuerdo				
1	El cuencano consigue información de los organismos de apoyo al emprendimiento																	
2	El cuencano fomenta competencia desleal																	
3	El cuencano consume productos locales																	
4	El consumidor cuencano cambia de gusto constantemente																	
5	El consumidor cuencano evalúa la relación "costo - calidad" del producto																	
6	La sociedad cuencana beneficia al emprendimiento																	
7	El cuencano reclama un buen servicio																	
8	En Cuenca las personas confían en los negocios nacientes																	
9	La novelería del cuencano crea falsas expectativas en los negocios recientes																	
10	En Cuenca los proveedores son incumplidos o no son formales.																	

Preguntas realizadas en la entrevista a emprendedores o dueños de pymes

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Cuál es su edad?
3. ¿Nos puede indicar su ocupación?
4. ¿Su nivel de estudios (área)?
5. ¿Cuánto tiempo viene funcionando su empresa?
6. ¿Qué lo llevó a tomar iniciativa o decisión de emprender?
7. Dentro de su empresa ¿Cuéntenos alguna experiencia grata que recuerde a lo largo de este tiempo?
8. ¿Cuéntenos una experiencia difícil?
9. ¿Cómo consiguió el financiamiento?
10. ¿Realizó investigación de mercados?
11. ¿Cuéntenos que habilidades piensa que le ayudaron a salir adelante en este tiempo?
12. Utilizando sus propias palabras, defina a una persona emprendedora.
13. ¿Defina que es el éxito?
14. ¿Cree Ud. que se puede emprender en Cuenca?
15. ¿Conoce alguna Ley, o institución que fomente o apoye al emprendimiento?
16. Dentro de los trámites que ha tenido que realizar, ¿cuál cree que es el trámite más engorroso?
17. ¿De su inversión inicial cuanto, destinó a trámites (%)?
18. ¿Tiene mano de obra calificada?
19. ¿Invierte en Capacitación?
20. ¿Por qué motivos cierra su emprendimiento? (en un solo caso).