



**Estudio cualitativo de los aspectos claves en la toma de decisiones de las PYMES – Quito**

**Ecuador 2023**

Salazar Arroyo, Melany Caroline y Torres Aguirre, Alison Melissa

Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio

Carrera de Mercadotecnia

Trabajo de integración curricular, previo a la obtención del título de Licenciada en Mercadotecnia

Dr. Castillo Montesdeoca, Eddy Antonio, Ph.D.

30 de agosto de 2023



G2\_AVANCE 3P UIC\_removed.pdf

## Estudio cualitativo de los aspectos claves en la toma de decisiones de las PYMES – Quito Ecuador 2023

### Scan details

Scan time:  
August 24th, 2023 at 13:38 UTC

Total Pages:  
110

Total Words:  
27344

### Plagiarism Detection



Types of plagiarism		Words
Identical	1.6%	434
Minor Changes	0.7%	191
Paraphrased	1.5%	407
Omitted Words	0%	0

### AI Content Detection



Text coverage

- AI text
- Human text



El estudio estadístico realizado por:  
EDDY ANTONIO  
CASTILLO  
MONTESEDEOCA

Dr. Castillo Montesdeoca, Eddy Antonio



**Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio**

**Carrera de Mercadotecnia**

**Certificación**

Certifico que el trabajo de integración curricular: “**Estudio cualitativo de los aspectos clave en la toma de decisiones de las PYMES – Quito Ecuador 2023**” fue realizado por las señoritas **Salazar Arroyo, Melany Caroline y Torres Aguirre, Alison Melissa**; el mismo que cumple con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, además fue revisado y analizada en su totalidad por la herramienta de prevención y/o verificación de similitud de contenidos; razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que se lo sustente públicamente.

Sangolquí, 25 de agosto de 2023



.....  
**Dr. Castillo Montesdeoca, Eddy Antonio**

C. C. 1706888565



Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio

Carrera de Mercadotecnia

Responsabilidad de Autoría

Nosotras **Salazar Arroyo, Melany Caroline y Torres Aguirre, Alison Melissa** con cédulas de ciudadanía N° 1004657738 y N° 1718685553, declaramos que el contenido, ideas y criterios del trabajo de integración curricular: **“Estudio cualitativo de los aspectos clave en la toma de decisiones de las PYMES – Quito Ecuador 2023”** es de nuestra autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos, y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

Sangolquí, 25 de agosto de 2023

.....  
**Salazar Arroyo, Melany Caroline**

C. C. 1004657738

.....  
**Torres Aguirre, Alison Melissa**

C. C. 1718685553



**Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio**

**Carrera de Mercadotecnia**

**Autorización de Publicación**

Nosotras **Salazar Arroyo, Melany Caroline y Torres Aguirre, Alison Melissa**, con cédulas de ciudadanía N° 1004657738 y N° 1718685553, autorizamos a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de integración curricular: “**Estudio cualitativo de los aspectos clave en la toma de decisiones de las PYMES – Quito Ecuador 2023**” en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra responsabilidad.

**Sangolquí, 25 de agosto de 2023**

.....  
**Salazar Arroyo, Melany Caroline**

**C. C. 1004657738**

.....  
**Torres Aguirre, Alison Melissa**

**C. C. 1718685553**

### **Dedicatoria**

Dedico este proyecto a mis padres, por siempre darme una educación de calidad, apoyarme en cada decisión que tomo y sacrificarse para que nunca me falte nada. A los miembros de la familia, por brindarme apoyo emocional en los momentos más difíciles.

A mis mejores amigas Bárbara Pazmiño y Nathaly Pazmiño con quienes he recorrido este camino y puedo decir que han sido piezas clave en mi vida porque me motivan a seguir adelante, siendo más que amigas, hermanas.

A todos mis más cercanos amigos, por compartir risas, momentos de distracción y brindarme su compañía a lo largo de este viaje.

***Melany Salazar***

Dedico este logro a Dios, estoy segura de que sin Él nada de esto sería posible.

A mis padres, quiénes me han apoyado en todo momento. Quiero honrar el esfuerzo que han hecho para que yo pueda culminar mis estudios. El logro que estoy alcanzando hoy se lo debo a ellos, quiénes me motivan y aconsejan diariamente para ser una gran persona y profesional. Soy muy afortunada de tenerlos en mi vida.

A mi hermano Steven, quién ha sido un ejemplo para mí y a mi hermano Joshue a quién tengo la responsabilidad de guiar y ser un referente.

A mis compañeros, con quiénes pude generar lazos especiales a través del trabajo en equipo, y con quienes me llevo gratas vivencias.

Aquellos docentes que se convirtieron en referentes y dejaron en mí la expectativa de seguir preparándome y creciendo profesionalmente.

Finalmente, a todos aquellos que me acompañaron en esta linda y desafiante etapa de mi vida, agradezco la confianza en mí y cada uno de sus aportes para que hoy pueda culminarla. De todo corazón, mil gracias.

***Alison Torres***

### **Agradecimiento**

Este trabajo de investigación no habría sido posible sin mi compañera de trabajo, quien fue aquel pilar fundamental y soporte para que este trabajo se haya realizado.

Agradecemos profundamente a nuestro tutor por su paciencia. Gracias por su guía en la realización de este proyecto. Además, extendemos nuestros agradecimientos a todas las instituciones que nos abrieron sus puertas y contribuyeron con su labor a la realización de esta investigación.

Por último, resulta importante reconocer a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE por brindarnos la oportunidad de aprender en este trayecto y formarnos como profesionales.

Con gratitud y aprecio

***Melany Salazar***

Sin duda recordar el transcurso de esta etapa académica me llena de gran nostalgia y alegría. Todo este tiempo para mí ha sido un periodo valioso de aprendizaje, que me ha llevado a crecer profesionalmente, así como, personalmente. Este crecimiento no sería posible sin el apoyo de cada una de las personas a las que quiero agradecer:

Agradezco primero a Dios, quién me abrió las puertas para estudiar en esta prestigiosa universidad. Además, es quién se ha encargado de proveer todo lo necesario para que pueda culminar mis estudios. Fue, es y será mi fortaleza y soporte en cada momento.

Agradezco a mi familia, quiénes me han motivado y guiado a lo largo de este trayecto. Guardo en mi corazón cada consejo y palabra de ánimo, así como, cada demostración de apoyo hacia mí. Gracias, son un pilar importante en mi vida.

A mis amigos y compañeros, el convivir en esta etapa universitaria me regaló valiosas amistades que admiró y recordaré a lo largo de mi vida. Gracias por su apoyo, trabajo en equipo y momentos memorables que me brindaron. De igual forma agradezco a mi tutor del proyecto Dr. Eddy Castillo quién ha cumplido su función de orientar esta investigación, gracias por la paciencia y el tiempo invertido. Reconozco y admiro su gran labor docente.

Expreso mi más sincero agradecimiento a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE por la apertura y a cada docente que formó parte de esta etapa. Los conocimientos y las experiencias compartidas han sido fundamentales para mi desarrollo laboral.

Y, por último, quiero agradecer a mi compañera de proyecto Melany Salazar por acompañarme en el desarrollo de esta investigación, reconozco su esfuerzo y dedicación y me da gran alegría culminar juntas esta memorable etapa académica.

***Alison Torres***

## Índice de contenidos

<b>Resumen.....</b>	<b>15</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>16</b>
<b>Justificación del Problema.....</b>	<b>17</b>
<b>Planteamiento del Problema/Oportunidad.....</b>	<b>18</b>
<i>Objetivos.....</i>	<i>18</i>
<b>Marco Teórico .....</b>	<b>19</b>
<i>La Organización.....</i>	<i>19</i>
<i>Ciclo de Vida de las Empresas.....</i>	<i>19</i>
<i>Tipos de Empresas .....</i>	<i>20</i>
<i>Factores Críticos del Éxito.....</i>	<i>23</i>
<b>Aspectos Relevantes del Entorno Empresarial Ecuatoriano .....</b>	<b>42</b>
<i>Evolución de las Empresas en Ecuador.....</i>	<i>42</i>
<i>Aspectos Económicos .....</i>	<i>45</i>
<i>Aspectos Políticos .....</i>	<i>47</i>
<i>Aspectos Legales.....</i>	<i>48</i>
<i>Aspectos Sociales.....</i>	<i>51</i>
<b>Metodología.....</b>	<b>58</b>
<i>Determinación de la Población Objeto de Estudio.....</i>	<i>59</i>
<i>Procesamiento de la Información .....</i>	<i>76</i>

	11
<i>Transcripción.....</i>	<i>78</i>
<i>Codificación.....</i>	<i>78</i>
<b>Análisis de Datos.....</b>	<b>81</b>
<i>Aspectos relevantes por experto.....</i>	<i>81</i>
<i>Hallazgos por dimensión.....</i>	<i>88</i>
<b>Resultados.....</b>	<b>108</b>
<i>Dimensión Factores individuales.....</i>	<i>108</i>
<i>Dimensión de Disponibilidad del Capital.....</i>	<i>109</i>
<i>Dimensión de Ambiente de Negocio.....</i>	<i>112</i>
<i>Dimensión de Soporte Empresarial.....</i>	<i>114</i>
<i>Dimensión de Características del Negocio.....</i>	<i>115</i>
<i>Dimensión de Factores de Gestión.....</i>	<i>116</i>
<b>Limitaciones y Advertencias.....</b>	<b>124</b>
<b>Conclusiones.....</b>	<b>125</b>
<b>Recomendaciones.....</b>	<b>128</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>129</b>

### Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b> <i>Clasificación según el tamaño de empresa</i> .....	21
<b>Tabla 2</b> <i>Motivos para abandonar el negocio</i> .....	54
<b>Tabla 3</b> <i>Perfil de entrevistados</i> .....	60
<b>Tabla 4</b> <i>Actividades por dimensión</i> .....	63
<b>Tabla 5</b> <i>Cronograma de actividades</i> .....	71
<b>Tabla 6</b> <i>Matriz de ponderación - Disponibilidad de capital</i> .....	110
<b>Tabla 7</b> <i>Matriz de ponderación - Factores de gestión</i> .....	117
<b>Tabla 8</b> <i>Matriz de ponderación - Factores críticos de éxito</i> .....	119

## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> <i>Número de empresas en Ecuador (2012 - 2022)</i> .....	42
<b>Figura 2</b> <i>Número de empresas por sectores económicos y tamaño en Ecuador 2022</i> .....	43
<b>Figura 3</b> <i>Número de empresas por sectores económicos y tamaño en Pichincha 2022</i> .....	44
<b>Figura 4</b> <i>Evolución de riesgo país enero - mayo 2023</i> .....	46
<b>Figura 5</b> <i>Productividad relativa interna</i> .....	51
<b>Figura 6</b> <i>Principales motivos para emprender</i> .....	53
<b>Figura 7</b> <i>Número de empresas en el Distrito Metropolitano de Quito - Sector servicios</i> .....	55
<b>Figura 8</b> <i>Número de empresas en el Distrito Metropolitano de Quito - Sector comercio</i> .....	56
<b>Figura 9</b> <i>Número de empresas en el Distrito Metropolitano de Quito - Sector industria manufacturera</i> .....	57
<b>Figura 10</b> <i>Actividad soporte empresarial – Entrevista Gizelle Greene</i> .....	65
<b>Figura 11</b> <i>Actividad factores individuales– Entrevista Javier Villacis</i> .....	66
<b>Figura 12</b> <i>Actividad disponibilidad de capital– Entrevista Carlos Ayala</i> .....	67
<b>Figura 13</b> <i>Actividad factores críticos de éxito perspectiva externa– Entrevista Daniel Mosquera</i>	67
<b>Figura 14</b> <i>Actividad disponibilidad de capital– Entrevista Juan Espín</i> .....	68
<b>Figura 15</b> <i>Encuesta características del negocio</i> .....	69
<b>Figura 16</b> <i>Actividad ambiente de negocio– Entrevista Isaac Caña</i> .....	70
<b>Figura 17</b> <i>Actividad jerarquización de dimensiones– Entrevista Edison Aquino</i> .....	71
<b>Figura 18</b> <i>Percepción de los empresarios frente a las redes de negocio</i> .....	104
<b>Figura 19</b> <i>Percepción de los empresarios frente a la innovación empresarial</i> .....	105
<b>Figura 20</b> <i>Percepción de los empresarios frente al tamaño de la empresa</i> .....	106
<b>Figura 21</b> <i>Percepción de los empresarios frente a las habilidades para competir</i> .....	107

<b>Figura 22</b> <i>Nube de palabras – Factores individuales</i> .....	109
<b>Figura 23</b> <i>Nube de palabras - Disponibilidad de capital</i> .....	111
<b>Figura 24</b> <i>Nube de palabras – Ambiente de negocio</i> .....	113
<b>Figura 25</b> <i>Nube de palabras – Soporte empresarial</i> .....	114
<b>Figura 26</b> <i>Nube de palabras - Características del negocio</i> .....	116
<b>Figura 27</b> <i>Nube de palabras - Factores de gestión</i> .....	118
<b>Figura 28</b> <i>Red de relación con códigos</i> .....	121
<b>Figura 29</b> <i>Nube de palabras general</i> .....	122

## Resumen

Las PYMES tienen un rol crucial en el desarrollo económico del país. Para lograr el éxito empresarial, influyen diversos factores: el apoyo gubernamental, financiero y de redes personales; aspectos individuales como edad, educación, competencias y experiencia del propietario, asesoramiento y necesidades económicas; disponibilidad de recursos humanos, financieros y sociales; y elementos de gestión que engloban compromiso directivo, infraestructura organizativa, prácticas de recursos humanos, cultura empresarial, entorno laboral, comunicación interna y tecnología.

En este contexto, surge la necesidad de comparar las PYMES en el Distrito Metropolitano de Quito para identificar los factores esenciales de éxito, y por ello, este estudio se propone analizar e interpretar la información proporcionada por propietarios exitosos en el desarrollo y consolidación de sus empresas. El proyecto utilizó un enfoque cualitativo descriptivo para investigar los factores clave en las decisiones de las PYMES en el DMQ. Se empleó la entrevista semiestructurada como principal método de recopilación de datos, permitiendo tener una estructura flexible y enfocada en el interés del entrevistador.

El estudio resalta la importancia de diversas dimensiones para el éxito de las PYMES, incluyendo soporte empresarial, factores individuales, capital, gestión, características del negocio y ambiente empresarial. Se observa que los factores individuales tienen la mayor influencia en el éxito, aunque no todos son decisivos. La edad y educación del dueño no son determinantes. Se introducen nuevos elementos como "características del producto" y "motivación". A nivel local, las PYMES enfrentan desafíos por falta de apoyo gubernamental e institucional, junto con incertidumbre política. Los líderes empresariales exitosos deben tener habilidades comerciales, experiencia y liderazgo para lograr metas y enfrentar obstáculos.

*Palabras clave:* pequeñas y medianas empresas, factores críticos de éxito, emprendimiento

### **Abstract**

SMEs play a crucial role in the country's economic development. Several factors influence the achievement of business success, including government support, financial backing, and personal network support. Individual aspects such as age, education, skills, owner's experience, advice, and financial needs also play a role. Moreover, the availability of human, financial, and social resources, as well as management elements encompassing leadership commitment, organizational infrastructure, human resource practices, business culture, work environment, internal communication, and technology are essential contributors.

In this context, there is a need to compare SMEs in the Metropolitan District of Quito in order to identify the essential success factors. Therefore, this study aims to analyze and interpret information provided by successful business owners in the development and consolidation of their enterprises.

The project employed a descriptive qualitative approach to investigate key decision-making factors in small and medium-sized enterprises (SMEs) in the Metropolitan District of Quito. The primary data collection method was semi-structured interviews, offering flexibility and aligning with the interviewer's interests.

The study underscores the importance of various dimensions for SME success, including business support, individual factors, capital, management, business characteristics, and the business environment. Individual factors are seen to have the greatest influence on success, although not all are decisive. Owner age and education are not determining factors. New elements such as "product characteristics" and "motivation" are introduced. On a local level, SMEs face challenges due to a lack of government and institutional support, along with political uncertainty. Successful business leaders should possess commercial skills, experience, and leadership qualities to achieve their goals and overcome obstacles.

*Keywords:* small and medium-sized enterprises, critical success factors, entrepreneurship

### **Justificación del Problema**

Las pequeñas y medianas empresas desempeñan un papel fundamental en el crecimiento económico y social del país. En Ecuador representan el 90% de las unidades productivas y contribuyen a la creación de empleo en un 60%.

El Ecuador es uno de los países más emprendedores del mundo, sin embargo, las estadísticas muestran cifras preocupantes acerca de las empresas que sí logran consolidarse en el mercado. La intención de desarrollar este estudio es brindar una solución a las altas cifras de fracaso de las Pymes. Identificando factores claves que al ser foco de las organizaciones reduzcan la posibilidad de fracaso. Adicional, el estudio está enfocado en aportar a la generación de una preincubadora de negocios que brinde orientación a los propietarios acerca de la viabilidad de la empresa. Es así que, se considera esta investigación como un aporte valioso que permitirá identificar, evaluar y contrastar aquellos factores de éxito para las Pymes en el Ecuador.

Para que una empresa tenga éxito se consideran factores claves como: el apoyo empresarial, en el que se vinculan el apoyo del gobierno, el apoyo financiero y de familiares y amigos; factores individuales ligados a la edad, nivel de educación, habilidades y experiencia del propietario, uso de asesores y necesidad financiera; la disponibilidad de capital humano, capital financiero y social; factores de gestión en los que interviene el compromiso y apoyo de la dirección, infraestructura organizativa, práctica de gestión de recursos humanos, cultura organizacional, ambiente de trabajo, comunicación interna y tecnología de la información.

En ese contexto, es necesario comparar las acciones desarrolladas por pequeñas y medianas empresas del Distrito Metropolitano de Quito, identificando de esta manera aquellos factores claves de éxito para tomar decisiones. Por eso, el estudio busca analizar e interpretar la información de propietarios de negocios que llegaron a desarrollar y consolidar sus empresas, o tienen una experiencia fallida, que los han ayudado a identificar factores claves y aplicarlos en futuros proyectos.

## **Planteamiento del Problema/Oportunidad**

Factores claves de éxito en la toma de decisiones dentro de las pequeñas y medianas empresas del Distrito Metropolitano de Quito.

### **Objetivos**

#### ***Objetivo General***

Determinar los factores críticos de éxito para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas del Distrito Metropolitano de Quito generando entrevistas a empresarios que, al escuchar las experiencias, motivaciones, razones y opiniones de los participantes, contribuyan a establecer soluciones que reduzcan la tasa de fracaso de las Pymes.

#### ***Objetivos Específicos***

- Comprobar la relevancia de los factores establecidos en el proyecto de investigación contrastándolo con las respuestas expuestas por cada emprendedor.
- Identificar posibles factores críticos que no se incluyeron en el estudio y que influyen en el desarrollo de las pymes.
- Desarrollar el estudio en un contexto local identificando oportunidades o problemáticas que atraviesan los emprendedores al momento de conformar y mantener empresas sólidas en el DMQ.
- Reconocer las principales cualidades o características que deben tener los emprendedores para convertirse en exitosos empresarios.

## Marco Teórico

### La Organización

Los elementos que componen la definición de organización son cuatro: entidades sociales, direccionamiento a metas, diseños de actividades estructurales, vinculación al entorno. De modo que las organizaciones están formadas de recursos humanos que para funcionar deben interactuar entre sí para gestionar actividades que los haga cumplir metas mediante la correcta disposición de recursos organizacionales, sin embargo, nada puede funcionar de manera constante si no están alineados a los cambios del entorno (Daft, 2011).

Una empresa es una organización social que utiliza los recursos disponibles para cumplir objetivos, los mismos que pueden asociarse a la rentabilidad o a la atención de una necesidad social (Chiavenato, 2006).

Por su parte, con base en el Código Orgánico de Producción, Comercio e Inversiones (2010) se define a las empresas MIPYME como “toda persona natural o jurídica que, como una unidad productiva, ejerce una actividad de producción, comercio y/o servicios” (pág. 27).

### Ciclo de Vida de las Empresas

Una forma de describir el crecimiento y transición de una empresa durante el tiempo es mediante el ciclo de vida, el cual supone 4 etapas, cada una con características específicas (Greiner, 1998):

**Etapas Emprendedora.** Cuando una empresa nace, busca sobrevivir en el mercado. Los fundadores son personas emprendedoras y dedican toda su energía en las actividades de producción, marketing y supervisión del personal, lo que se traduce en jornadas de trabajo largas. Son empresas poco estructuradas y no burocráticas.

A medida que la empresa empieza a crecer, se incorporarán más colaboradores a la organización, sin embargo, el propietario se centrará en la producción y comercialización de los productos y desarrollar nuevos productos, existiendo una crisis de administración.

**Etapa de Colectividad.** Se obtiene un nuevo liderazgo y la empresa empieza a desarrollar su diseño organizacional con metas y estrategias claras. También se establece una jerarquía de autoridad, generando una división de actividades y asignación de puestos. Los colaboradores de la organización se sienten identificados con la cultura organizacional, siendo parte de una colectividad.

Debido a la nueva jerarquía organizacional, los colaboradores de niveles inferiores se empiezan a sentir restringidos y los gerentes de niveles superiores no quieren renunciar a su responsabilidad.

**Etapa de Formalización.** La empresa incorpora reglas, procesos y sistemas de control, además, se unen especialistas en recursos humanos. La alta dirección procura la planeación estratégica y delega el liderazgo de las actividades productivas a la gerencia media. Para mejorar la coordinación se crean unidades descentralizadas.

La burocracia organizacional aparece mediante la proliferación de sistemas y programas, la comunicación es menos frecuente y la innovación es limitada.

**Etapa de Elaboración.** En esta etapa ya no son necesarios los controles formales, ya que existe una mayor autodisciplina y control social. Los sistemas se simplifican y son reemplazados por fuerza de tarea, así es que se divide en varios grupos para mantener una filosofía de una empresa pequeña.

La empresa se mueve lentamente, es posible que por periodos sufra declives temporales; es por eso que necesita renovaciones, en el sentido de que debe pasar a una etapa de modernización e innovación. La acción que se toma es el reemplazo de los gerentes.

### **Tipos de Empresas**

En un contexto nacional, las condiciones que determinan la clasificación de las empresas son por su tamaño y por su sector económico y actividad económica. Una de las clasificaciones se cumple

mediante los aspectos de número de trabajadores y valor bruto de las ventas anuales, predominando los ingresos sobre el número de trabajadores, a continuación, se presenta la clasificación:

**Tabla 1**

*Clasificación según el tamaño de empresa*

<b>Variables</b>	<b>Microempresa</b>	<b>Pequeña</b>	<b>Mediana A</b>	<b>Mediana B</b>	<b>Grande</b>
Número de trabajadores	1 - 9	10 - 49	50 - 99	100 - 199	≥200
Valor bruto de ventas anuales	≤ 300.000	300.001 - 1.000.000	1.000.001 - 2.000.000	2.000.001 - 5.000.000	> 5.000.001

*Nota.* Esta tabla muestra la clasificación según el tamaño de empresas en Ecuador. INEC (2023).

Por otro lado, existe la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) dispuesta por la Organización de las Naciones Unidas. Esta clasificación es “una estructura coherente y consistente de las actividades económicas basadas en un conjunto de conceptos, definiciones, principios y normas de clasificación” (ONU, 2009, pág. 3). No obstante, se adapta ante la realidad nacional, es así cómo se categoriza en veinte actividades principales acompañado por códigos alfanuméricos.

A pesar de que la clasificación CIIU suele utilizarse con frecuencia, dentro de informes estadísticos se utiliza una clasificación por sectores económicos. Esta clasificación permite agrupar las actividades económicas y simplificar la estructura sectorial; es así que se plantean seis ítems: agricultura, ganadería, silvicultura y pesca, explotación de minas y canteras, industrias manufactureras, comercio, servicio y construcción (INEC, 2012).

Por último, la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2018) clasifica a las empresas en las siguientes categorías, de acuerdo a la Ley de Compañías:

**Compañía en Nombre Colectivo.** Se forma de dos o más personas naturales que realizan actividades comerciales bajo una razón social.

**Compañía en Comandita Simple.** Se constituye entre uno o varias personas naturales solidaria e ilimitadamente responsables, llamados socios comanditarios. Su responsabilidad debe limitarse al monto de sus aportes y este tipo de compañía restringe el reparto de utilidades a los socios a menos que sean liquidadas.

**Compañía en Comandita por Acciones.** Serán socios las personas naturales y jurídicas, quienes deben aportar la décima parte del capital social.

**Compañía de Responsabilidad Anónima.** Compañía constituida por mínimo dos y con un máximo de quince socios, este tipo de compañía es siempre mercantil, sin embargo, sus socios no adquieren la calidad de comerciantes. Puede realizar toda clase de actos civiles y de comercio, excepto las operaciones bancarias, seguros, capitalización y ahorro.

**Compañía Anónima.** Su capital está dividido en acciones negociables, por tanto, los socios responden por el monto de sus acciones.

**Compañía de Economía Mixta.** Conformado por instituciones del estado, conjuntamente con capital privado.

Las pequeñas y medianas empresas en todos sus sectores son de suma importancia para el crecimiento económico y el desarrollo integral de los países, ya que forman parte del resultado de indicadores macroeconómicos; como generador de empleo. (Urdaneta Montiel & Borgucci García, 2021)

### ***Desafíos de las organizaciones***

Daft (2011), manifiesta que existen desafíos que las empresas deben superar y no se suscitaban en el pasado, por ejemplo:

**Globalización.** La tecnología, el mercado y todas las empresas del mundo están conectadas entre sí y la adaptabilidad de las organizaciones a mercados de todo el mundo es un reto presente.

**Competencia intensa.** Las exigencias de clientes y consumidores obligan a las empresas a ser más competitivas, adicionando que se compite con el mundo los precios bajos pueden diferenciar.

**Ética y responsabilidad social.** En un contexto de altos niveles de competitividad, surgimiento de nuevas tecnologías e interdependencia de los mercados, las organizaciones han decidido que su recurso más importante es el humano, el cual además es un instrumento para la gestión empresarial y generando una imagen corporativa humanizada (Zarco Martín & Rodríguez Fernández, 2005).

**Velocidad y capacidad de respuesta.** El entorno está cambiando constantemente lo que impide a las organizaciones implementar un diseño estructural estable que funcione sin problemas, ya que las exigencias del mercado y competitividad hace que deban adoptar los productos y servicios al mercado siempre ofreciendo un valor extra.

**Lugar de trabajo digital.** Los avances tecnológicos han permitido que la comunicación con los clientes, proveedores, socios y personas involucradas en la logística sea más eficiente, eso quiere decir que la empresa debe dominar conocimientos sobre de Tecnologías de la Información.

Una manera de dar frente a estos desafíos es con preparación y fortalecimiento de factores importantes para sobresalir en el mercado, es así que la importancia del estudio de los factores críticos de éxito es fundamental.

### **Factores Críticos del Éxito**

El desarrollo de las empresas ha sido influenciado por los Factores Críticos de Éxito, los mismos pueden materializarse mediante un proceso, proyecto o sistema, con el fin de que las organizaciones en cada nivel cumplan sus objetivos en cada nivel de manera efectiva.

Leidecker y Bruno (1984) mencionan que son características, condiciones o variables que cuando están debidamente soportadas, conservadas o administradas tienen un impacto significativo en el éxito de una empresa que compite en una industria específica.

Según Howell (2009) al implementar Factores Críticos de Éxito la organización se introduce en un programa de mejoras, en el que como resultados puede obtener:

- Reducción del riesgo al fracaso al lograr objetivos estratégicos.
- Comprensión del gerente o propietario sobre lo que necesita para poner en marcha un plan estratégico.
- Incorporación y adaptación de los colaboradores hacia la mejora de procesos.
- Desarrollo de técnicas de valor agregado en planeación y mejora de procesos.
- Facilita la mejora continua de operaciones y rendimiento de procesos.

Por otro lado, Rockart y Bullen (1981) manifiestan que los factores críticos del éxito son aquellas “áreas clave donde las cosas deben estar correctas para obtener éxito” y alcanzar las metas y objetivos en la organización (pág. 7). Por lo general, el número de factores es limitado, por eso un propietario o gerente debe centrar su atención en quienes demuestran una diferencia en el desempeño del negocio y sean medibles.

Por ejemplo, plantean cuatro fuentes principales de factores críticos de éxito:

**La industria.** Las características de cada industria son un determinante para considerar sus correspondientes factores críticos de éxito.

**La competencia.** Comprender las fortalezas y amenazas que pueden representar una ventaja competitiva puede generar factores críticos de éxito, más que nada porque las empresas que no tienen bien definido su público objetivo son derrotadas por su competencia.

**Los factores internos.** Principalmente están compuestos por los recursos con los que cuenta la organización, además de la estructura organizacional y cultura organizacional. Básicamente, son factores que la empresa puede controlar y modificar.

**Los factores ambientales.** Son aquellos factores que la empresa no puede cambiar, el oportuno análisis de los mismos puede mejorar la adaptación a los cambios y tomar decisiones en la medida que

la favorezcan. La herramienta más popular para medir el impacto de los factores externos es el análisis PESTEL, el cual permite evaluar y conocer sobre el sector en cuanto a lo político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal (Nayanan y Fahey, 1986).

Es importante considerar que cada caso es independiente y tiene cualidades específicas que dependiendo de la identificación de factores críticos de éxito se podrá desarrollar estrategias para alcanzar los objetivos.

Por ejemplo, Al-Tit et al. (2019) dedujo a partir de una investigación desarrollada en Arabia Saudita, que, de seis factores estudiados, cuatro son realmente importantes en el éxito de las PYMEs: factores individuales, factores de gestión, soporte empresarial y disponibilidad de capital, mientras que las características de la empresa y el ambiente empresarial no lo son, ya que la naturaleza de estos factores los hace menos importantes.

Sin embargo, Bala et al. (2022) descubrieron que el éxito de las PYMEs en Bangladesh se relacionaba a la competencia laboral, apoyo del gobierno, capacidad de marketing, entorno externo favorable y la estandarización de productos y servicio; mientras que factores como la adopción de tecnología, capacidades gerenciales y de liderazgo y planificación de negocio no contribuyen en un impacto al éxito de las empresas.

En el caso de PYMEs en Nigeria, Gumel y Bardai (2023) indican que hay siete factores críticos de éxito, de los cuales los recursos financieros, el cumplimiento legal y regulatorio, nivel de educación y experiencia laboral previa se consideraron como principales, mientras que la influencia tecnológica, marketing y la planeación estratégica no lo son.

En Portugal, Rodrigues et al. (2021) proponen seis factores críticos de éxito, de los cuales: la capacidad de gestión, recursos humanos y emprendimiento e innovación son relevantes para el éxito de las empresas, pero factores como: la planeación estratégica, redes y asociaciones y formas de financiamiento fueron dejados al último por su falta de influencia en el éxito de las empresas.

Dentro de un contexto más regional, Castro Silva et al. (2019) estudiaron los factores críticos de éxito en Colombia, de las cuales se clasificaron en tres factores; el primero asociado al entorno de la organización; el segundo asociado a la personalidad del propietario/emprendedor y por último uno de los factores que no favorecen a las PYMEs en Colombia los factores institucionales.

El objetivo principal de este estudio es comprobar que los seis factores críticos de éxito que contribuyen al éxito de empresas de Arabia Saudita son comparables dentro del contexto nacional PYMEs en Ecuador (Al-Tit et al., 2019). Los seis factores críticos de éxito se clasifican en factores individuales, características del negocio, factores de gestión, soporte empresarial, disponibilidad de capital y entorno empresarial, los mismos que se detallarán a continuación.

### ***Factores Individuales***

La base fundamental del éxito en las empresas está en la eficiencia y la eficacia con la que el recurso humano trabaja en cooperación para cumplir objetivos, esto bajo la cabeza de un gerente, administrador, dirigente o supervisor (Chiavenato, 2006).

La edad del propietario puede tener connotaciones diferentes, por la relación de factores externos que pueden conllevar positivamente o negativamente al desarrollo del emprendimiento. Ayaviri et al. (2023) manifiestan que uno de los principales factores críticos de éxito es el capital humano explicado por la edad, es así que en Ecuador la edad refleja un impacto positivo entre los 17 y 71 años, sin embargo, los resultados de la investigación arrojaron que el rango de edad más frecuente fue 35 a 44 años.

Kaufmann et al. (2021) manifiesta que los empresarios jóvenes tienen beneficios como la adaptabilidad, habilidades tecnológicas y mayor capacidad para asumir riesgos, por otro lado, el empresario con mayor edad tiene mayor experiencia laboral, una red de contactos más establecida y un mayor conocimiento de la industria.

Por otro lado, la educación del propietario se considera como un factor clave que influye en el desempeño empresarial. Se espera que una mayor educación proporcione a los propietarios un conjunto más amplio de conocimientos y habilidades empresariales, lo que puede conducir a una toma de decisiones más informada y una mejor capacidad para identificar oportunidades y enfrentar desafíos. (Miralles et al., 2021). De igual manera, Ayaviri et al. (2023) concuerda que una mayor educación brinda a los propietarios un conjunto más amplio de conocimientos y habilidades, lo que puede conducir a una mejor toma de decisiones y una gestión más eficiente de la empresa. Al igual que, Gumel y Bardai (2023) manifiestan que la educación tiene un impacto directo en el éxito de las PYMES. Además, que las competencias individuales ayudan a las empresas a operar sin problema (Bala et al., 2022).

Por su lado, se espera que una mayor experiencia proporcione a los propietarios una comprensión más profunda del mercado y una mayor capacidad para enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades (Muñoz-Billón et al., 2019). Ya que saber gestionar procesos adecuadamente es un elemento fundamental que determina el éxito de las empresas, junto con la edad y la mayor formación académica del propietario o gerente (Ayaviri et al., 2023). Gumel y Bardai (2023) están de acuerdo al manifestar que la experiencia laboral previa es un elemento para el éxito, pero no influye tanto como los recursos financieros y el aspecto legal y regulatorio.

Desde el punto de vista de Bala et al. (2022) las capacidades gerenciales y de liderazgo tienen una relación negativa con el éxito de las PYMES ya que la mayoría de las empresas son operadas de manera individual y los empresarios no están bien capacitados sobre capacidades gerenciales. Por eso el uso de asesores comerciales da una ventaja, ya que su implementación se asocia con un mayor crecimiento en las ventas y mejor rentabilidad.

Hatak et al. (2020) considera que la estabilidad financiera, la educación financiera, la experiencia en inversión, la capacidad de ahorro, la tolerancia al riesgo financiero, entre otras; examina cómo estas características pueden influir en el proceso de toma de decisiones financieras, la capacidad para obtener

financiamiento, la gestión de los recursos financieros y, en última instancia, en el rendimiento y éxito de las empresas emprendidas.

Castro Silva et al. (2019) manifiestan que una de las características del propietario que puede incidir en el éxito de las empresas está asociado a la personalidad del emprendedor, en concreto a la honestidad y buena reputación.

### ***Características del negocio***

Si bien las PYMEs tienen un impacto positivo en el crecimiento económico regional, y que el tamaño de la empresa también puede influir en el éxito empresarial en términos de generación de empleo y creación de valor económico.

Según Daft (2011) las empresas se esfuerzan por crecer, con el objetivo de llegar a escalas globales, invertir en nuevas tecnologías y asegurar su acceso a nuevos mercados dominando todos los canales posibles. Las empresas grandes se caracterizan por tener sistemas complejos, correr mayores riesgos y ser más estables en el mercado, mientras que las pequeñas se caracterizan por su capacidad de respuesta, flexibilidad y adaptabilidad ante los cambios ambientales, también tienen un flujo administrativo libre que incentiva al emprendimiento e innovación.

Daft (2011) manifiesta que el tamaño de las empresas no necesariamente está relacionado con la eficiencia y flexibilidad, lo que determina el éxito es que los administradores busquen la manera de impulsar la innovación y de adaptarse con rapidez.

Desde el punto de vista de Al-Tit et al. (2019) las características de negocio no forman parte de los factores influyentes para el éxito de las PYMES, más que nada porque las redes personales o sociales no tienen ningún efecto sobre el éxito.

Sin embargo, Ayaviri et al. (2023) refuta al manifestar que las redes de negocios juegan un papel importante en la consolidación de alianzas estratégicas que generan beneficios económicos y sociales para las unidades productivas, que contribuyen a la formación de conglomerados y a la generación de

ventajas competitivas, aunque en menor medida. También Bala et al. (2022) manifiestan que una de las características importantes para el éxito del empresario es su capacidad de establecer conexiones correctas.

El intercambio de conocimiento en un contexto actual juega un papel importante ya que, a partir de la aplicación e implementación en las empresas, hay una mejora del desempeño organizacional, desempeño individual y capacidad innovadora. Adquirir mayor conocimiento puede relacionarse con la mejora de procesos, innovación de productos y productividad (Li et al., 2020).

La innovación empresarial tiene un impacto positivo en el desempeño de las PYMES ya que puede intervenir en la eficiencia de procesos productivos, el desempeño empresarial y a su vez incidir en el crecimiento de las ventas, rentabilidad y cuota de mercado (Wadho & Chaudhry, 2018).

### ***Factores de gestión***

Chiavenato (2006) en su libro define a la gestión empresarial como “el proceso de planear, organizar, integrar, direccionar y controlar los recursos (intelectuales, humanos, materiales, financieros, entre otros) de una organización, con el propósito de obtener el máximo beneficio o alcanzar sus objetivos”. Es así como el enfoque de este tipo de factores está en el cumplimiento de los objetivos, a través de gestionar las operaciones de la organización.

Según Ifeanyi et al. (2020), el apoyo de la alta dirección es un factor importante para garantizar el éxito de la empresa y debe encontrarse presente durante todo el proceso de implementación de la estrategia o proceso para ser efectivo. Los resultados de su estudio indicaron que contar con el apoyo de los altos directivos contribuye significativamente al rendimiento de las pymes. Esto coincide con lo expuesto por Elkhairi, et al. (2019), en su artículo, dónde se detalla que para la implementación de una nueva metodología es de gran importancia tener el apoyo de la alta dirección.

Zhang, et al. (2022), se refieren al apoyo de la alta dirección argumentando que un buen gerente identifica y aprovecha continuamente las oportunidades tecnológicas y de mercado para convertirlas en

oportunidades comerciales, procura apoyar y motivar a sus empleados y socios para que participen activamente en el proceso, y, además, brinda ejecución y gobernanza para alcanzar la implementación o cambios deseado en la organización.

La infraestructura organizativa también es un FCE de esta dimensión. Esta se refiere a la forma en la que se encuentra asignada la responsabilidad y el poder, así como los procedimientos de trabajo que son desempeñados por los miembros de la organización (Nahm et al., 2003). A lo largo del tiempo tradicionalmente se han considerado dos tipos de estructuras organizativas: la orgánica (también llamada adhocrática) y la burocrática (o mecánica). La orgánica es aquella capaz de adaptarse en medio de situaciones de inestabilidad, dónde los cargos pierden su definición formal, resulta complicado la demarcación de las tareas y el poder se distribuye entre todos los miembros de la organización. Lo opuesto, son las estructuras mecánicas las cuáles se fundamentan en un trabajo completamente ordenado. En función de esta clasificación las pymes pueden encuadrarse en la categoría de orgánicas, además que, estudios demuestran que este esquema genera mejores resultados ante situaciones en las que se requiere la adaptación (Camisón et al., 2010).

Las prácticas de gestión de recursos humanos también cumplen un papel esencial en la promoción del espíritu empresarial corporativo y en el fomento de los empleados a actitudes empresariales orientadas a la innovación. Así que, la adopción de prácticas de gestión de recursos humanos puede ayudar a desarrollar una ventaja competitiva a largo plazo mediante el fortalecimiento del talento humano de la organización y motivarlos hacia lograr objetivos. Varios investigadores identifican que las prácticas de gestión recursos humanos se concentran en las siguientes áreas: reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, sistemas de compensación y recompensa y finaliza con la evaluación. (Mathushan & Kengatharan, 2022). Autores como Tsai (2018), consideran que los recursos humanos y las prácticas de gestión de recursos humanos son impulsores primordiales para el éxito del emprendimiento.

Kulenu et al. (2022) identifican en su estudio que las prácticas de gestión de recursos humanos empoderan a los empleados y los hacen más comprometidos para desempeñarse con mejor rendimiento en sus funciones laborales. Los resultados establecen que prácticas como la promoción profesional, la participación de los empleados, la seguridad laboral, las recompensas y el reconocimiento, la retroalimentación del desempeño y, por último, la capacitación y desarrollo, son prácticas que se implementan eficazmente en la organización, contribuyen a mejorar el nivel de compromiso de los trabajadores. Es así que estas deben ser una prioridad para garantizar el éxito de la organización a largo plazo. Además, la implementación efectiva de estas prácticas demuestra a los empleados su alto valor como activos de la organización.

Rodríguez et al. (2022), mencionan la existencia de una relación positiva entre el entrenamiento y rendimiento de los empleados con el desempeño de la empresa. Se considera una práctica asociada a la actitud del propietario o gerente en la cuál es importante adoptar prácticas de gestión de talento humano tales como, capacitación, reclutamiento y selección, evaluación de resultados y recompensas. De hecho, se establece que la capacitación puede contribuir a la generación de una ventaja competitiva al incrementar la proactividad, calidad y los resultados financieros. La generación de confianza, motivación y capacidad de asumir riesgos aumentan los resultados positivos en el rendimiento de la empresa. Adicional, anima a los gerentes, dueños de las pymes y a los encargados de generar políticas gubernamentales a organizar seminarios, talleres y programas de desarrollo de habilidades para crear valor para emprender (Yadunandán, 2022).

El estudio desarrollado por Jaroslav et al. (2020), indica que “las habilidades profesionales y la experiencia de los empleados, su nivel educativo y su motivación son esenciales.” Al valorar esto las empresas se esfuerzan por mejorar la cualificación de sus empleados, realizando cursos, capacitaciones, y estableciendo medidas que aumenten su compromiso y motivación. En el caso de la implementación de TI, el capital humano desempeña un rol fundamental para su adecuado uso, se debe considerar que

los conocimientos y habilidades que tienen los trabajadores deben fortalecerse con la formación específica en el área que desempeñan (Zapata Márquez et al., 2019).

En medio de este proceso de gestión es favorable establecer una cultura interna, considerada otra variable relevante. La cultura organizacional se define como el conjunto de valores, creencias, hábitos y premisas básicas que crean identidad y que todos los miembros de la organización comparten, además, guía la toma de decisiones y las actividades de los participantes en la organización (Kast & Rosenzweig, 2003). Su relevancia radica en la influencia que ejerce con respecto al comportamiento de la empresa y de sus trabajadores. Tanto los valores y el comportamiento que se desea incorporar deben estar en sintonía con lo que la alta gerencia desea expresar de la organización al exterior (Castellanos Blanco, 2020).

Este factor se complementa perfectamente con el siguiente: disponer de un adecuado ambiente de trabajo. Un clima laboral apropiado, genera un espacio ideal para que los trabajadores interactúen con mayor facilidad con las herramientas y tecnologías de la información (Zapata Márquez et al., 2019). La productividad de los empleados se ve muy influenciada por el clima interno generado en la organización, la percepción de las prácticas desarrolladas y la satisfacción laboral (Jaroslav et al., 2020).

La comunicación interna también se encuentra alineada a estos factores. La organización y la comunicación están completamente relacionadas, porque es la organización aquel espacio que permite desarrollarse o no la comunicación, y a través de la comunicación que se realiza la organización. (Flores, 1994). Según Capriotti (2009), la define como “conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaboradas de forma consciente y voluntaria para relacionarse con los públicos de la organización, con el fin de comunicar con ellos de forma creativa y diferenciada sobre las características de la organización, sobre sus productos y/o servicios y sobre sus actividades” (pág. 39).

Es vital que para implementar nuevas prácticas en las organizaciones se considere como FCE a la buena comunicación. Esto debido a que, las mejoras siempre necesitan fundamentarse en

conversaciones con colegas, líderes de equipos, especialistas, entre otros. (Knol et al., 2018) (Elkhairi et al., 2019)

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) también es un factor que ayuda al incremento de la competitividad en las pymes. Según la Organización Internacional del Trabajo (2010), la RSE se define: “La manera en que las empresas toman en consideración las repercusiones que tienen sus actividades sobre la sociedad y en la que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores.”

Fernández (2019), indica que la RSE representa una gran oportunidad para incrementar los beneficios y bondades de las organizaciones, independientemente de su tamaño. Estudios demuestran que aquellas empresas que implementan y progresan en las políticas de RSE alcanzan una mayor productividad, lo que influye directamente en los resultados. De esta manera se pueden destacar como principales beneficios: a) Mejora la imagen corporativa y la reputación, b) disminuye costos operativos, c) mejora el clima laboral y productividad, d) fomenta la innovación, e) genera ventajas en la financiación, f) mejora la competitividad, g) refuerza las relaciones con el entorno local.

Finalmente, en esta dimensión se considera relevante a las tecnologías de la información y comunicación (TIC). El Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (2009), en su ley las define como “el conjunto de recursos, herramientas, equipos, programas informáticos, aplicaciones, redes y medios; que permiten la compilación, procesamiento, almacenamiento, transmisión de información como voz, datos, texto, video e imágenes”. Las organizaciones como parte de su estrategia requieren incorporar herramientas tecnológicas que les permitan migrar de los procesos comerciales tradicionales, a la generación de nuevas ventajas comerciales (Ricci et al., 2020).

De acuerdo a Nurmawati & Mahendrawathi (2019), las tecnologías de la información (TI) contribuyen a mejorar la capacidad de respuesta, eficiencia, rendimiento y generación de innovación, factores que influyen positivamente en la competitividad en el mercado. Según Pita (2018), “las TICs

son esenciales para aumentar la productividad, la calidad, el control y facilitar la comunicación de las empresas, entre otros beneficios, aunque su aplicación debe llevarse a cabo de forma inteligente.” Es decir, introducir tecnología en los procesos de la empresa no garantiza que se percibirán sus ventajas, sino que se debe cumplir con ciertos criterios, como conocer los procesos de la organización, una planificación detallada sobre las necesidades de tecnología de información y una incorporación paulatina de los sistemas tecnológicos. Además, su implementación exige el desarrollo de nuevas habilidades de los miembros de la organización (Ivanov et al., 2020). Lo que concuerda con Zhang, et al. (2022), quienes mencionan que la infraestructura de TI en conjunto a las capacidades de gestión de TI “provocan los cambios en la innovación comercial empresarial y los modelos competitivos, inducen nuevas formas de estrategias comerciales y brindan el soporte técnico necesario para la implementación efectiva de estrategias digitales” (pág. 13).

La inversión en tecnologías de la información impacta en la competitividad y crecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas al promover la efectividad de los procesos de la organización y del personal, brindándole una estabilidad más larga en el tiempo (Zapata Márquez et al., 2019).

Otros resultados encontrados dentro de esta dimensión. Hay estudios indican que una estrategia de mercadeo adecuada se considera un FCE. Según Bala et al. (2022) destacan: la marca, conocimiento del mercado, canal de comunicación y precio del producto. Según Castro Silva, et al. (2019), entre los FCE estudiados aquellos con calificación más alta son los relacionados al entorno de la organización como tener un buen producto o servicio y contar con un precio competitivo.

Rodríguez Aldana y Fong Reynoso (2022), presentan una nueva perspectiva desde un periodo post pandémico en el que se destacan factores como: diseño, precio y calidad en el caso de una joyería en México. Es evidente que en estos estudios se destacan factores relacionados a la calidad del producto o servicio, así como su precio.

Anggraeni y Selamat (2021), mencionan que la reputación de marca es un elemento relevante, reconocido por su capacidad de influencia en la lealtad a la marca. A su vez, la lealtad se identifica por el número de re-compras realizadas por los consumidores en cierto periodo de tiempo sin tomar en cuenta los motivos por los cuáles obtuvo el producto/servicio y los factores que influyen en la decisión. En Indonesia, se comprobó que la reputación de marca es un elemento importante para predecir el éxito de las Pymes. En contraste Rodríguez y Fong (2022), lo consideran como un elemento que ha menguado como demanda en el periodo post Covid.

Anggraeni y Selamat (2021), enfatizan en factores como la excelencia al servicio al cliente y la entrega confiable. En cuanto a la excelencia, los consumidores la evalúan por la calidad del servicio percibido respondiendo a la confiabilidad, seguridad, capacidad de respuesta, empatía y tangibilidad. Ifeanyi et al. (2020), de la misma manera consideran que este es un factor relevante, ya que el crecimiento de la empresa depende de la atención y el valor entregado al cliente. Los resultados de su estudio identificaron que una mayor orientación en el cliente se tradujo en un mayor rendimiento de las pymes y viceversa.

Y el segundo factor es la entrega confiable, se refiere al conjunto de actividades que entregan el producto de forma directa, es decir, desde la producción hasta el cliente final o a su vez, a la ruta de envío y almacenamiento. La implementación de esta práctica puede generar un mejor desempeño del sistema logístico, en términos de implementar la fórmula de las 7c de logística (en inglés, 7r), es decir: producto correcto, cantidad correcta, lugar correcto, momento correcto, cliente correcto y precio correcto. En el estudio, esta hipótesis fue confirmada indicando que, en Indonesia, este factor influye de manera significativa y positiva en el éxito de las Pymes.

Castro Silva, et al. (2019) mencionan otros factores relacionados a la gestión de la organización que no han sido desarrollados y que en sus resultados demuestran un impacto positivo al éxito de las pymes. Estos son: la gestión de la cadena de suministros y la planificación estratégica. La planificación

estratégica hace referencia a los esfuerzos realizados por los gerentes para controlar las acciones futuras de una organización, a partir de la toma de decisiones de forma integrada bajo procesos específicos y formalizados. Ibrahim y Bardai en los resultados de su estudio revelan una estrecha relación entre el marketing y la planificación estratégica determinando que el desarrollo de una planificación estratégica contribuye a la implementación de un marketing impactante y exitoso en las pymes (Ibrahim & Bardai, 2023). Bala et al. (2022) consideran como un elemento relevante en el planteamiento de su hipótesis al plan de negocios, definiéndolo como factor influyente en el éxito. Su fundamento es que esta es una herramienta práctica contribuye al diseño y planificación de la idea de negocio, así como la orienta en su desarrollo. Sin embargo, los resultados reflejan una relación negativa justificando que su funcionamiento no es el adecuado en las pymes.

### ***Soporte empresarial***

Yadunandán (2022), determinó en su estudio que uno de los factores más influyentes en el éxito de las Pyme en Bangalore es el apoyo empresarial, reflejado a través de la forma de financiación, apoyo del gobierno, y apoyo de familiares y amigos.

Este mismo resultado se muestra en países pertenecientes al continente asiático y americano, en el cual se considera a este FCE como el más crítico para determinar el éxito de las pymes. Es así que Castro Silva, et al., (2019) manifiestan que los factores institucionales que no contribuyen al emprendimiento en Colombia son principalmente el limitado apoyo de entidades estatales y el limitado apoyo financiero a la actividad empresarial. En cuanto, a los países desarrollados, el estudio de Anggraeni y Selamat (2021) en Indonesia, confirman que el apoyo del gobierno influye de forma significativa y positiva. Mencionando que en Bangladesh los FCE de esta dimensión, son: la obtención de permisos, asistencias satisfactorias, problemas de contacto, centros de formación y políticas gubernamentales (Bala et al., 2022). El gobierno puede generar y fortalecer políticas y programas en beneficio de los emprendimientos a través de establecer políticas específicas, iniciativas de asesoría y

apoyo, programas de capacitación y ecosistemas de colaboración (Zhang et al., 2022). El apoyo del gobierno como subsidios, incentivos, nuevos esquemas y préstamos con bajas tasas de interés contribuyen a alcanzar un mejor desempeño de las pymes (Yadunandan, 2022).

En cuanto a los países desarrollados, el estudio de Anggraeni y Selamat (2021) en Indonesia, confirman que el apoyo del gobierno influye de forma significativa y positiva. Mencionando que en Bangladesh los FCE de esta dimensión, son: la obtención de permisos, asistencias satisfactorias, problemas de contacto, centros de formación y políticas gubernamentales (Bala et al., 2022). El gobierno puede generar y fortalecer políticas y programas en beneficio de los emprendimientos a través de establecer políticas específicas, iniciativas de asesoría y apoyo, programas de capacitación y ecosistemas de colaboración (Zhang et al., 2022). El apoyo del gobierno como subsidios, incentivos, nuevos esquemas y préstamos con bajas tasas de interés contribuyen a alcanzar un mejor desempeño de las pymes (Yadunandan, 2022).

Según Grupo Faro (2019), en el Ecuador hay dos limitantes que encuentran como limitantes en los pequeños y medianos emprendimientos, las políticas gubernamentales y el financiamiento. La primera hace referencia a la inseguridad jurídica, trámites y tiempos excesivos para abrir y cerrar empresas, los cambios tributarios que constantemente permanecen y que generan riesgo e incertidumbre, entre otros. Y en cuanto a la limitante financiera, existe una denuncia por la falta de productos financieros para los pequeños empresarios, se evidencian restricciones de acceso al capital de riesgo, así como, poca cultura de la inversión ángel. Limitantes que aplican tanto para la banca pública como para la privada.

Es evidente que la escasez de recursos financieros puede detener el surgimiento de buenas ideas de negocio o su vez hacer que desaparezcan. De la misma manera, empresas con alto potencial pueden verse afectadas en la toma de decisiones importantes relacionadas a su crecimiento, como

exportación o innovación. Es así que, el acceso al financiamiento influye directamente en la existencia y productividad de las empresas (Álvarez et al., 2021, pág. 6).

Según Rodrigues et al. (2021), la necesidad de financiación está relacionada a la etapa de crecimiento o ciclo de vida en el que se encuentren las Pymes, lo que implica contar con diferentes estrategias de financiación. Es la etapa de puesta en marcha, caracterizada por contar con menor experiencia comercial y un alto riesgo de fracaso, dónde la financiación debe ser una prioridad. Mientras que la etapa de crecimiento, dónde las Pymes maduran y mejoran su estructura de capital, representa una oportunidad para dar paso a las fuentes de financiación externas como préstamos bancarios y capital de riesgo. Su estudio considera a esta variable un FCE, sin embargo, los resultados indican que es relevante pero no de crucial importancia para el crecimiento y sostenibilidad de las Pymes.

### ***Disponibilidad de Capital***

En su estudio Ayaviri, et al. (2023), identifican como determinantes del éxito: a) el capital humano, explicado por la experiencia, formación académica y la edad del emprendedor. Considerándose un elemento relevante, la experiencia de los emprendedores en los procesos de gestión de la unidad empresarial familiar. Es así que, poseer una mayor experiencia incrementa la posibilidad de alcanzar el éxito. b) El capital financiero, justificado por la inversión proveniente de sus propios ahorros y segundo del apoyo económico de sus familias a través del cual se sostienen las iniciativas empresariales. Finalmente, se menciona c) el capital social, en el cuál las redes cumplen un rol importante en la generación de alianzas estratégicas que generen beneficios económicos y sociales, además que contribuyan a la constitución de conglomerados y desarrollo de ventajas competitivas.

A su vez Matinaro, et al. (2019), en su investigación de factores clave para el desarrollo sostenible de las PYME en Taiwán, determinan 3 dimensiones claves sobre las cuáles se despliegan los FCE. La primera es la dimensión económica, en esta los factores críticos a considerar son: utilidad, reducción de costos, competitividad, valor de marca, valor agregado, toma de decisiones, asignación de

recursos y aspectos financieros. La segunda es la dimensión social, en la que se encontraron los siguientes factores: opiniones del personal interno sobre la empresa, una visión externa de la empresa y la necesidad de ser transparente públicamente. Finalmente, la dimensión ambiental en la cual se define como los factores más atractivos el entorno ecológico, cambio climático, impacto de los productos y eficiencia del desarrollo sostenible de las empresas.

Un estudio llevado a cabo por Qamariah & Muchtar (2019), establece al capital humano como un factor crítico, haciendo referencia a que el desempeño del emprendimiento inicia y mejora con su participación. Belas et al., (2020), consideran que el capital humano es lo más importante en la empresa. Y con mayor razón, si las pymes están relacionadas al sector de servicios, considerando que su desempeño tiene poder para influir directamente en la disposición de los clientes, así como, el incremento de la calidad ofrecida por la empresa.

Al mencionar capital humano, no solo se habla de personas, sino también de habilidades, capacitación, educación, experiencias, inversiones y competencias que dirigen a la empresa hacia el éxito. Zhang et al. (2022), identificaron en su estudio que aquellas empresas que cuentan con una alta cantidad de empleados calificados incrementan su probabilidad de lograr la implementación o cambio deseado.

Según Rodrigues et al. (2021), existen dos dimensiones para visualizar los recursos financieros: la riqueza de los hogares y la financiación. La primera, se establece a partir de la posibilidad de utilizar o contener recursos de propiedad familiar que permitan mantener el negocio, mientras que, si los recursos financieros personales son insuficientes, los empresarios se ven en la necesidad de acudir a los mercados de crédito para capitalizar sus negocios, refiriéndonos a la financiación. Yadunandán (2022), sugiere que los gerentes deben encargarse de administrar y vigilar los recursos financieros.

Castro Silva, et al. (2019), en los hallazgos de su investigación identifican como FCE con mayor calificación promedio, la buena gestión financiera. Cuando los recursos financieros son limitados, el

propietario de la empresa debe obligarse a construir relaciones con los clientes y con las partes interesadas (Belas et al., 2020).

### ***Entorno Externo***

Brito (2018), en su artículo explica acerca del entorno externo. En este evento que suceda no puede controlarse, afecta de forma masiva al mundo en general y particularmente a las empresas, ya que las fuerzas que generan verdaderos cambios están en el ámbito externo.

Los factores tecnológicos son importantes en el desarrollo de la organización, los avances tecnológicos ofrecen nuevas formas de administrar, innovar o mejorar las técnicas y procesos de producción, sobre todo contribuyen a la creación de nuevos productos o servicios con mejores ventajas competitivas que las del mercado.

Los factores económicos se refieren al estado actual de una economía, así que se consideran variables como la tasa de inflación, tendencias de desempleo, tasas de interés, tipo de cambio, ingresos, nivel de precios, aranceles, producto interno bruto y cambios en la demanda de algunos productos o servicios. Principalmente las organizaciones evalúan los factores mencionados para tomar decisiones.

Al referirnos a los factores políticos-legales se toman en cuenta las leyes y regulaciones, las mismas que están encargadas de dirigir a una sociedad y que en ocasiones llegan a generar limitaciones en las operaciones realizadas por las empresas. Representando así en diversos casos oportunidades o amenazas.

En cuanto al ámbito social, hay diversas variables a considerar entre las principales, la cultura, los grupos de interés, la tasa de natalidad y el número de nacimiento, factores predominantes en la toma de decisiones, el factor social va anclado al progreso económico y el desarrollo de la sociedad.

Bala et al. (2022) establecen que disponer de un entorno externo favorable tiene una relación positiva para el desarrollo de las PYMES, entre los factores se encuentran: demanda del cliente, canal adecuado de distribución, producto moralmente correcto y normas y políticas gubernamentales. En los

resultados del estudio de Nigeria en la dimensión de factores ambientales, se destaca la conformidad con el marco legal y regulatorio como un factor de gran influencia (Ifeanyi et al., 2020).

## Aspectos Relevantes del Entorno Empresarial Ecuatoriano

Las pequeñas y medianas empresas en Ecuador reflejan un panorama dinámico y crucial dentro del tejido empresarial del país. Con un entorno económico en constante evolución y una creciente demanda de emprendimiento, las Pymes desempeñan un papel fundamental en la generación de empleo, la promoción de la innovación y el impulso de la economía local.

### Evolución de las Empresas en Ecuador

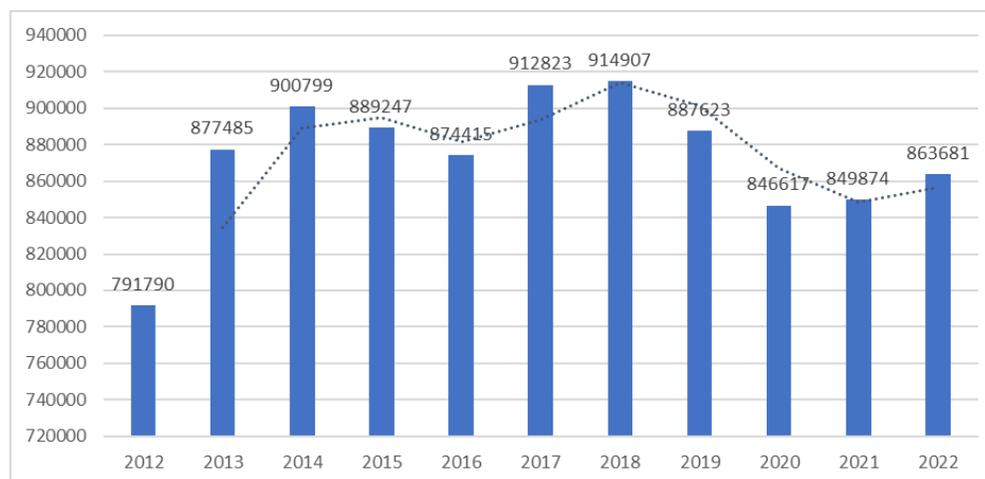
Según el Registro Estadístico de Empresas (2023), a nivel nacional hay 863.681 empresas en el año 2022 de las cuales; el 95,3% son microempresas, el 2,96% son pequeñas empresas, el 1,19% representa a las medianas empresas y tan solo el 0,51% son grandes empresas en el país. Se espera que según la tendencia el número de empresas en Ecuador incremente.

En contraste con el año 2021 hay un incremento del 1,6% en la creación de nuevas empresas, siendo microempresas las que han tenido más crecimiento, con la apertura de 13.000 empresas.

Mientras que el aumento de las pequeñas empresas representa el 1,7%, el de medianas empresas el 1,8% y de las grandes empresas el 0,6%; esto respecto al año 2021.

### Figura 1

*Número de empresas en Ecuador (2012 - 2022)*



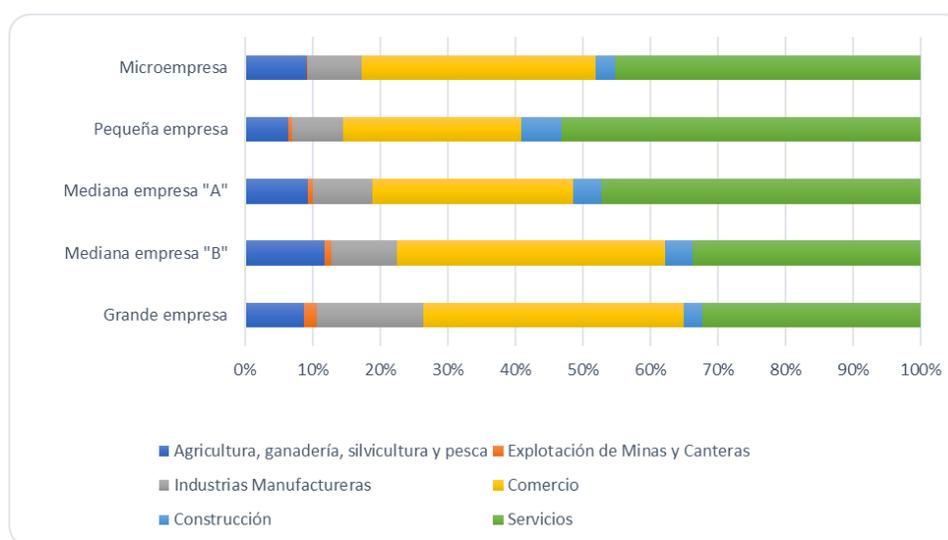
*Nota.* Número de empresas en Ecuador. Se observa una variación significativa a partir del año 2018, acentuada especialmente en el año de la pandemia, seguido de un aumento en el año posterior.

Elaboración en base a los datos encontrados en INEC (2023).

En cuanto a la dinámica según el sector económico, el sector de los servicios predomina significativamente, tras experimentar un aumento del 3.2% desde 2021, alcanzando 372.7 mil empresas. Le sigue el sector comercial, que también presenta un incremento del 0.8%, sumando un total de 295.4 mil empresas. Por otro lado, los sectores de la agricultura, la manufactura, la construcción y las minas y canteras han registrado una disminución en el número de empresas. (INEC, 2023). El sector de Servicios destaca como el líder en cantidad de empresas, seguido por los de Comercio y Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca. Resulta evidente que las microempresas son predominantes en todos los sectores, con cifras considerablemente superiores a las demás categorías. A su vez, las categorías de mediana empresa "A" y "B" presentan una presencia más modesta en comparación con las micro y pequeñas empresas. Las grandes empresas, caracterizadas por su carácter más exclusivo, son la categoría menos común en todos los sectores, lo cual está en línea con su naturaleza particular.

## Figura 2

*Número de empresas por sectores económicos y tamaño en Ecuador 2022*



*Nota.* El gráfico destaca la distribución del número de empresas en diferentes sectores económicos y tamaños en Ecuador, brindando información valiosa sobre la composición empresarial en el país.

Elaboración en base a los datos encontrados en INEC (2023).

En Pichincha existen 219.812 empresas, de las que el 92,75 % son microempresas, el 5,13 % pequeñas, el 0,83 % medianas tipo A y 0,62 % medianas empresas tipo B y las grandes representan el 0,66 % total. Entre las empresas predominan las actividades de servicios, en segundo lugar, el comercio, seguido de las industrias manufactureras.

### Figura 3

*Número de empresas por sectores económicos y tamaño en Pichincha 2022*



*Nota.* Al igual que en el contexto nacional se evidencia que los sectores con mayor cantidad de empresas son los de Servicios, Comercio, seguido de Industrias Manufactureras. Elaboración en base a los datos encontrados en INEC (2023).

## **Aspectos Económicos**

### ***PIB***

La economía ecuatoriana creció 2,9% en 2022, impulsado principalmente por el consumo de los hogares, así como el gasto del Gobierno y las exportaciones.

Según las previsiones de 2023, el Producto Interno Bruto tendrá un incremento 0,2% en comparación al 2022. Los sectores que tendrán un mayor impulso económico será la explotación de minas y canteras en un 9,3%, seguido de actividades relacionadas con la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca que va a tener un impulso del 4,6% al 5,9%, el sector de la construcción con 3,5% y otro sector relevante para el crecimiento será el de servicios, con actividades como alojamiento y servicios de comida (Banco Central del Ecuador, 2023).

El crecimiento económico, como se refleja en el aumento del PIB, puede influir en la demanda de bienes y servicios. Si la economía está creciendo, es probable que las PYMES experimenten un aumento en la demanda de sus productos o servicios, lo que podría brindarles oportunidades para expandirse y aumentar sus ingresos. Especialmente la explotación de minas y canteras, la agricultura, la ganadería, la silvicultura y la pesca, y el sector de la construcción podrían beneficiarse de un entorno más favorable para el crecimiento.

### ***IPC***

En 2023 el IPC se ubicó en 110,36, dando paso a que la inflación anual alcanzara el 3,12%. Las divisiones de consumo que más afectó la inflación mensual en 2023 son: muebles y artículos para el hogar con el 0,08 %, seguido de restaurantes y hoteles con el 0,2 %, y en tercer lugar están alimentos y bebidas no alcohólicas con el 0,01 %. Estas 3 divisiones de consumo representan el 36,27% de la ponderación de la canasta del IPC.

Es importante considerar que la inflación por regiones afecta en mayor medida a la Sierra alcanzando el 3,27%; siendo Quito la segunda ciudad que presentó la variación mensual superior a la variación nacional, con el 0,17% (INEC, 2023)

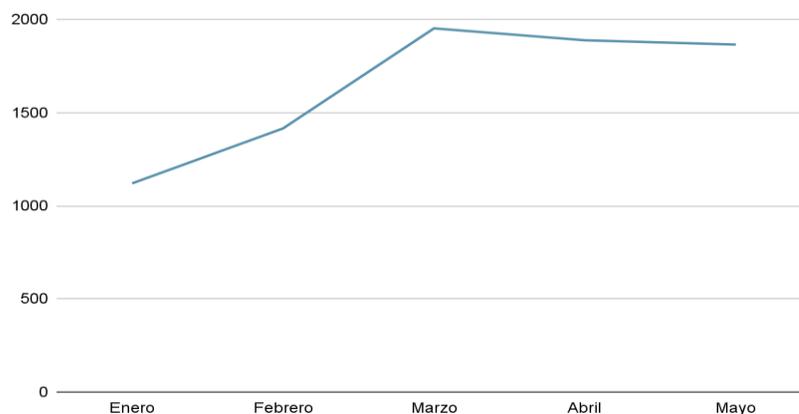
La inflación, medida a través del IPC, puede tener impactos en los costos de operación de las PYMES. Un aumento en la inflación puede llevar a un aumento en los precios de los insumos y productos, lo que podría afectar la rentabilidad de las PYMES si no pueden aumentar sus precios de manera proporcional.

### ***Riesgo País***

Este indicador es importante para las empresas ya que determina la posibilidad de crecimiento a partir de la inversión extranjera, para así acceder a recursos más competitivos y tener la oportunidad de explorar mercados internacionales. Es así que, en 2023, el riesgo país ha tenido variaciones debido a la coyuntura políticas reciente, sucesos como las elecciones realizadas en febrero, el anuncio del juicio político al presidente Guillermo Lasso en marzo y el anuncio de muerte cruzada en mayo es causa para que Ecuador ocupa el tercer país con mayor riesgo país en Latinoamérica.

### **Figura 4**

*Evolución de riesgo país enero - mayo 2023*



*Nota.* La gráfica representa los puntos más altos del riesgo país en lo que va del año. (Sandoval, 2023)

Estos resultados reflejan mayor ingobernabilidad política, al igual que mayor incertidumbre financiera, al afectar el financiamiento que las empresas podrían buscar en el exterior (Sandoval, 2023).

El nivel de riesgo país puede influir en la inversión extranjera y en la disponibilidad de financiamiento para las PYMES. Un mayor riesgo país podría hacer que los inversores sean más cautelosos y que las tasas de interés sean más altas, lo que podría dificultar el acceso a capital para el crecimiento o la inversión en nuevas oportunidades.

### **Aspectos Políticos**

El país se encuentra en una evidente inestabilidad política, por primera vez se ha aplicado una medida como “la muerte cruzada”. Según Diario Expreso, en su entrevista a Cristina Martínez, empresaria y analista económica. Se refiere a que este proceso político puede generar incertidumbre en el sector empresarial. Es así que, en este escenario, algunos procesos legislativos y de toma de decisiones pueden verse frenados, afectando la estabilidad económica y empresarial (2023).

El Diario El Heraldó complementa el panorama indicando que estos problemas políticos afectan a las empresas, debido a que, la inestabilidad incide en la reducción de las ventas y en la falta de circulante. La productividad también se ha complicado por la falta de mano de obra calificada. Se presume que obreros y personas especialistas en determinadas áreas han decidido salir del país. Sin embargo, las pequeñas y medianas empresas, además de emprendimientos buscan maneras de salir adelante (2023).

Este tipo de factores externos generan dificultad en el desarrollo económico de las empresas, teniendo así un efecto negativo. Entre las consecuencias, se visualiza el decrecimiento del PIB y un aumento del déficit público, a su vez, por la incertidumbre los ciudadanos reducen su consumo, lo que ocasiona caída en las ventas y beneficios de las empresas. Además, se generan dificultades en la importación y exportación, se despierta un desconocimiento sobre la tasa de aranceles y otras tasas de comercio, lo que perjudica a aquellas empresas que adquieren materias primas de otros países o su vez

obliga al incremento de precios aquellos negocios que exportan, afectando directamente a su competitividad. También, reduce los ánimos para la creación de nuevos empleos, y las empresas existentes se ven obligadas a evitar pérdidas, acudiendo a la reducción de personal. En general, se genera un efecto cadena que perjudica a la salud financiera de las empresas.

## **Aspectos Legales**

### ***Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación***

La Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación tiene como finalidad “establecer el marco normativo que incentive y fomente el emprendimiento, la innovación y el desarrollo tecnológico, promoviendo la cultura emprendedora e implementando nuevas modalidades societarias y de financiamiento para fortalecer el ecosistema emprendedor” (Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación, 2020, pág. 3).

La ley presenta varios beneficios para aquellos emprendimientos inscritos en el Registro Nacional de Emprendimiento:

#### **Capítulo III. Fomento al emprendedor y creación de nuevos negocios:**

**Art. 13.- Infraestructura para centros de emprendimientos.** Está enfocado en facilitar instalaciones, infraestructuras o establecimientos a su cargo que se encuentren disponibles, para convertirlos en centros de incubación gratuita para emprendedores. También hay la posibilidad de gestionar espacios a través del arrendamiento a precio preferencial para utilizarlos como centro de apoyo, desarrollo y/o aceleradoras de emprendimientos.

**Art. 14.- Guía Nacional de Emprendimiento.** Brinda una guía con información relevante para la toma de decisiones considerando aspectos: macroeconómicos, de mercados internacionales, legales, tributarios, sectoriales, laborales, societarios y financieros del ecosistema emprendedor. Además, fomenta la entrega de un directorio de oficinas comerciales con información para exportar productos y servicios.

**Art. 15.- Promoción comercial de emprendimientos a nivel internacional.** Promueve la promoción

comercial de productos y servicios de los emprendedores, a través de sus oficinas comerciales del Ecuador en el exterior.

#### **Capítulo IV. Fomento a la cultura y educación emprendedora:**

**Art. 19.- De la formación en habilidades técnicas y blandas.** Fomenta en la educación mallas curriculares que incluyan contenidos y criterios de evaluación orientados al desarrollo y afianzamiento del espíritu emprendedor e innovador, desarrollo de competencias para el emprendimiento basadas en el crecimiento personal, responsabilidad ambiental y social, ética empresarial, autoconfianza, toma de decisiones, liderazgo, creatividad, entre otros.

**Art. 22.-Espacios para la difusión y promoción de emprendimientos en los establecimientos de educación.** Su finalidad es generar espacios para a la presentación, difusión y promoción de proyectos de emprendimiento, un trabajo en conjunto con los sectores productivos (servicios reales, virtuales o simulados), con el objetivo de para que el alumnado participe en actividades que permitan afianzar su espíritu emprendedor e innovador y la iniciativa empresarial.

#### **Capítulo V. Fuentes alternativas de financiamiento y garantías (Art.24-Art.31):**

Específica los servicios financieros y fondos de inversión públicos a los que tienen acceso los emprendedores, se detallan acerca del: capital semilla, capital de riesgo, inversión ángel, instrumentos financieros, programa de crédito del Sector Financiero Público, activos intangibles como garantía y acceso a calificación y registro de los activos intangibles.

**Capítulo VI. Fondos colaborativos o crowdfunding (Art. 32-Art.43):** Se presenta como alternativa el crowdfunding, un medio que conecta a los emprendedores con inversores, interesados en aportar sus recursos para la consecución de proyectos, bajo determinadas condiciones y a través de distintas categorías. Se explica la normativa, considerando: la clasificación, requisitos, servicios, comisiones, obligaciones, prohibiciones, forma de recaudación, plazos de publicación y transferencia de los fondos colaborativos.

La Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación surge como una normativa que impulsa el emprendimiento. Refleja el apoyo del gobierno, a través del soporte en temas de financiamiento y entrega de recursos. Además, incentiva la educación y el desarrollo de habilidades en los emprendedores, promueve una cultura de emprendimiento y brinda herramientas que promocionan e incentivan los pequeños negocios al mercado exterior, impulsando su crecimiento. Todos los elementos que componen esta ley tienen una influencia positiva en el desarrollo del ecosistema emprendedor en nuestro país.

### **Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI)**

El Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI) es el instrumento legal dirigido a aquellos que desarrollen una actividad productiva en cualquier parte del territorio nacional, bien sean personas naturales, jurídicas y demás formas asociativas. Su propósito es impulsar toda la actividad productiva a nivel nacional en todos sus niveles de desarrollo y a los actores de la economía; así como incrementar la productividad y promover la transformación de la matriz productiva, generar empleo de calidad y un desarrollo (Aduana, 2010).

Esta ley dedica principalmente el Libro III denominado “Del desarrollo empresarial de las micro, pequeñas y medianas empresas, y de la democratización de la producción”, a brindar información sobre las pymes. La información relevante distribuida así: El Título 1, referido al fomento de las pymes. Capítulo III, de esos mecanismos de desarrollo productivo (Art.55), y capítulo IV, del Registro Único de MIPYMES y Simplificación de Trámites (Art.56). El Título 2, de la Democratización de la Transformación Productiva y el Acceso a los Factores de Producción. Específicamente en el capítulo II, se hace mención del financiamiento y del capital (Art.63-Art. 68).

Este instrumento está diseñado para especificar el fin de las pymes y, además, dar información sobre las normativas especificadas por el estado para incentivar su desarrollo. Esta normativa responde a la premisa de que la transformación de la matriz productiva del estado depende del fomento de un

ecosistema de emprendimiento y el establecimiento de políticas comerciales que impulsen su crecimiento. Precisamente, por eso detalla temas acerca del acceso al financiamiento para los actores productivos y la función de la banca pública para estos fines. Contar con este manual, tiene un efecto positivo para orientar las acciones de las pymes, aclarando acerca de los derechos o limitaciones que pueden tener con respecto a sus operaciones.

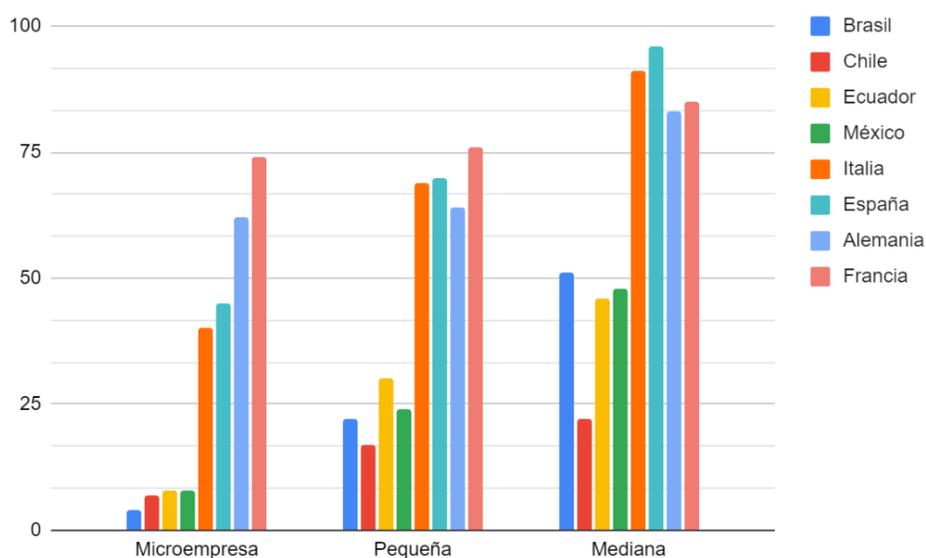
## Aspectos Sociales

### *Productividad de las empresas*

La productividad de las empresas en Latino América es sorprendentemente deficiente a comparación de la Unión Europea. En las microempresas se puede apreciar una relación de 1:7, mientras que en las pequeñas y medianas empresas existe una brecha menor. En las pequeñas empresas, Ecuador se destaca frente a los otros países de América Latina, sin embargo, frente a países de la Unión Europea sigue siendo bajo (CEPAL, 2018).

**Figura 5**

### *Productividad relativa interna*



*Nota.* La figura muestra las cifras de productividad dentro de las empresas en diferentes países. Tomado de CEPAL (2018).

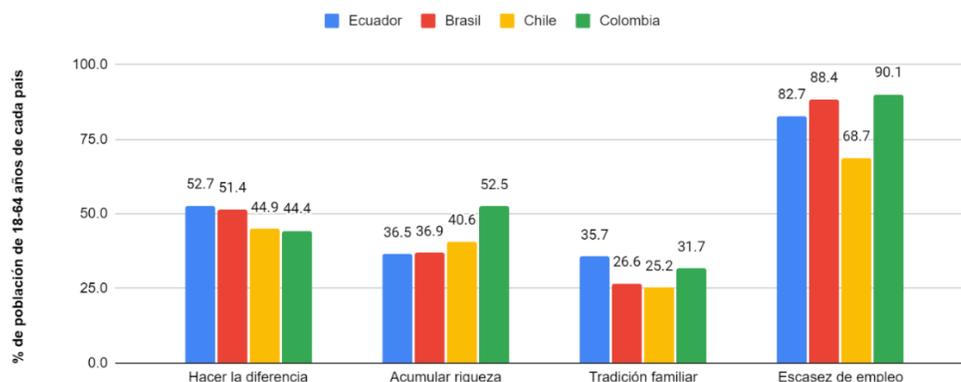
Una desigualdad de ingresos elevada crea problemas sociales en un país, como conflictividad, falta de cohesión social y problemas de gobernabilidad. La ausencia o debilidad de las conexiones entre empresas y actividades debilita el crecimiento de la productividad limitando la división y especialización del trabajo entre las empresas y hace más difícil la difusión y generación de innovación y conocimientos (CEPAL, 2018).

Además, la baja productividad en las PYMES podría tener un impacto más amplio en la sociedad y en la estabilidad del país. La debilidad en las conexiones entre empresas y actividades, así como la limitación en la difusión de innovación y conocimiento, resalta la necesidad de abordar estos problemas estructurales para impulsar un mayor crecimiento y desarrollo en el ámbito de las PYMES.

### ***Motivación para emprender***

Según el estudio realizado por la Global Entrepreneurship Monitor (2020), existen cuatro motivos principales por los que una persona decide emprender (a) marcar una diferencia en el mundo; (b) acumular gran riqueza o incrementar los ingresos personales; (c) continuar una tradición familiar; y (d) ganarse la vida porque el empleo es escaso. Además, estas categorías no son excluyentes, por esa razón, un emprendedor puede responder a varias de las motivaciones.

Se evidencia que el 52,65% de los emprendedores en Ecuador se ven motivados por marcar la diferencia. También hay aquellos que emprenden por tradición familiar y se identifican con un 35,72%. En relación con los países que se comparan (Brasil, Chile y Colombia) estos son los motivos en los que más destaca. El motivo de acumular riqueza es uno de los más bajos de América Latina, representado por un 36,53%. Finalmente, los resultados expresan que el principal motivo por el que una persona decide emprender se debe a la escasez de empleo en el país, representado por un 82,71%.

**Figura 6***Principales motivos para emprender*

*Nota.* La figura muestra los principales motivos por los que las empresas emprenden en diferentes países de Latinoamérica. Tomado de Global Entrepreneurship Monitor (2020).

Es notoria que la necesidad es la razón principal que empuja a las personas a iniciar un emprendimiento, este motivo puede tener una connotación negativa. Esto es porque, el emprendedor no centrará sus esfuerzos en el desarrollo integral del emprendimiento, y buscará incrementar los beneficios de cualquier forma, a menudo sin considerar consideraciones importantes, como la implementación de un plan de negocios o herramientas/técnicas que puedan impulsar el crecimiento de forma más adecuada. Es así que, el interés por ver resultados con rapidez puede ocasionar estrés, frustración y, por último, el abandono de la idea de negocio.

***Motivación para abandonar un negocio***

La tasa de salida de negocios en Ecuador es de 9,3%, siendo la más alta de la región; las razones principales para abandonar un emprendimiento en el año 2019 fueron: problemas personales representado por un 32,7%, la falta de rentabilidad con un 25,2% y la falta de financiamiento con un 16,6%. Hay motivos que se han mantenido en los últimos años tales como la falta de rentabilidad y los problemas de financiamiento. Adicional, se debe mencionar que existen otras razones, sin embargo, su porcentaje de influencia es menor.

**Tabla 2***Motivos para abandonar el negocio*

	<b>Ecuador</b>	<b>Colombia</b>	<b>Chile</b>
Oportunidad de vender	3.7	7.7	1.1
Falta de rentabilidad	25.2	37.4	29.6
Problemas de financiamiento	16.6	14	12.2
Otra oportunidad de Negocio	7.9	7.7	11.2
Cierre planificado	3.1	1.2	2.1
Retiro	1.2	0	0.2
Razones familiares/personales	32.7	25.3	37.0
Incidente	3.6	1.1	3.8
Gobierno/impuestos/burocracia	6.1	5.6	2.9

*Nota.* Tabla resumen de las razones que motivan al abandono del negocio en Ecuador, Colombia y Chile.

Tomado de Global Entrepreneurship Monitor, 2020.

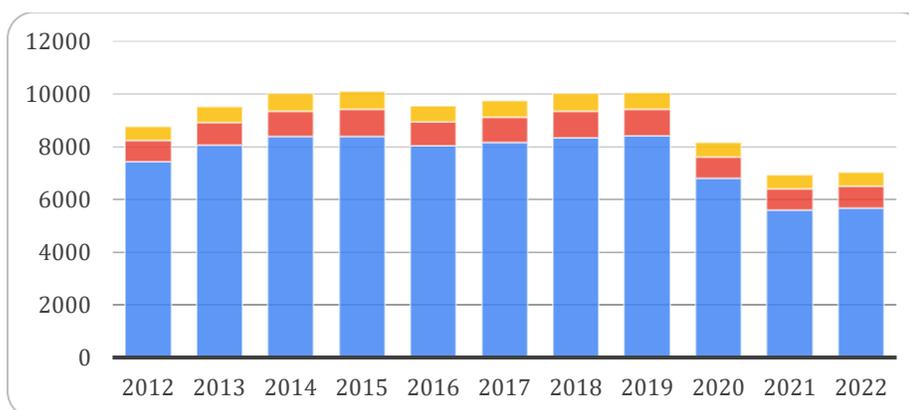
Tener conocimiento de los motivos que obligan al cierre de las operaciones de un emprendimiento, representa una oportunidad para plantear soluciones o mejoras para evitarlas. Así, la falta de rentabilidad puede preverse impulsando la capacitación en temas financieros, mercadeo y logísticos. Con respecto, a los problemas de financiación puede promoverse las herramientas de apoyo del gobierno o de la banca privada, que están pensadas precisamente en la incapacidad de las mismas para sostenerse financieramente. El motivo principal, es preocupante al no tenerse detalles y además al ser situaciones distintas.

### Microentorno

Dentro del Distrito Metropolitano de Quito existen 193.544 empresas que al igual que la tendencia a nivel nacional y provincial por los sectores con mayor participación se mantienen, es así que se destaca que una gran cantidad de empresas que se encuentran en el sector de Servicios.

#### Figura 7

Número de empresas en el Distrito Metropolitano de Quito - Sector servicios



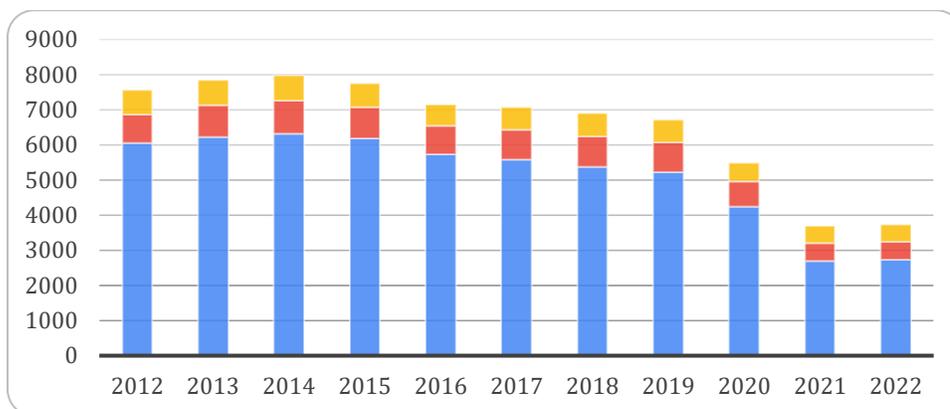
*Nota.* Elaboración en base a los datos encontrados en INEC (2023).

En los años, de 2012 a 2022, los datos muestran que las microempresas, la categoría más numerosa, experimentaron un crecimiento constante, pasando de 69,072 en 2012 a 100,131 en 2022. En contraste, las pequeñas empresas tuvieron un comienzo más modesto con 7,442 en 2012, pero decrecieron a 5,668 en 2022. Las medianas empresas "A" aumentaron ligeramente de 803 en 2012 a 840 en 2022, mientras que las medianas empresas "B" variaron de 530 en 2012 a 516 en 2022. Las grandes empresas, por su parte, mostraron una relativa estabilidad con 462 en 2012 y 496 en 2022.

En general, se observa un aumento de empresas en el sector de servicios, pasando de 78,309 en 2012 a 107,651 en 2022. Dentro del sector se destacan las actividades de: enseñanza, transporte por vía terrestre y actividades de oficina, en la gestión de consultoría. Para una mejor visualización de las actividades por sectores revisar Anexo 2.

**Figura 8**

*Número de empresas en el Distrito Metropolitano de Quito - Sector comercio*



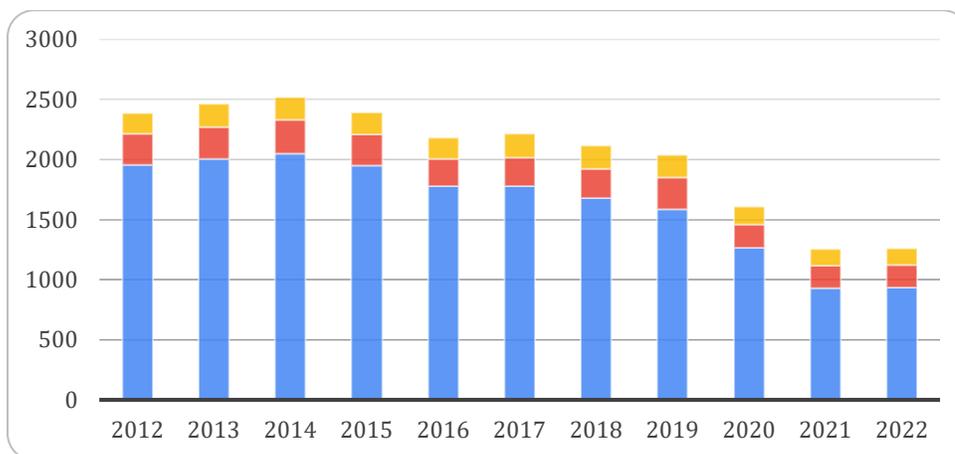
*Nota.* Elaboración en base a los datos encontrados en INEC (2023).

El segundo sector con mayor número de empresas es Comercio, se observa que las microempresas, constituyendo la categoría más prominente, mantuvieron su cantidad relativamente constante, oscilando entre 46,325 en 2012 y 55,835 en 2022. En contraste, las pequeñas empresas experimentaron una trayectoria descendente, partiendo de 6,059 en 2012, alcanzando su punto máximo en 2013 con 6,224, y descendiendo gradualmente a 2,725 en 2022. Las medianas empresas, tanto "A" como "B", mostraron fluctuaciones, pero en general presentaron una tendencia a la disminución hacia los últimos años del período.

Por su parte, las grandes empresas evidenciaron variaciones en su cantidad, con un leve incremento hacia 2022. A lo largo de la década, el número total de empresas en el sector del comercio en la Zona 9 aumentó desde 54,408 en 2012 hasta 60,067 en 2022.

**Figura 9**

*Número de empresas en el Distrito Metropolitano de Quito - Sector industria manufacturera*



*Nota.* Elaboración en base a los datos encontrados en INEC (2023).

Las industrias manufactureras representan el tercer sector con mayor cantidad de empresas en Quito. De este modo las pequeñas empresas siguieron una tendencia a la baja constante, disminuyendo de representar el 12.8% en 2012 al 5.5% en 2022. En cuanto a las medianas empresas "A", se mantuvieron estables alrededor del 1.7 al 1.1 % en ese período. De manera similar, las medianas empresas "B" mantuvieron su participación en torno al 1.1% desde 2020 hasta 2022. Por otro lado, las grandes empresas experimentaron variaciones en su participación, reduciéndose del 1.4% en 2012 al 1% en 2022.

## Metodología

El desarrollo de este proyecto emplea un análisis descriptivo cualitativo para determinar aquellos aspectos claves en la toma de decisiones de las pequeñas y medianas empresas del Distrito Metropolitano de Quito.

Este enfoque de estudio integra la interpretación profunda de datos, los mismos que se analizan identificando patrones, temas y conexiones emergentes. Además, permite utilizar técnicas que posibilita a los investigadores explorar en detalle las perspectivas, valores y significados que subyacen en las respuestas proporcionadas por los grupos estudiados. Principalmente, se busca comprender cómo los individuos interpretan y dan sentido a los fenómenos centrándose en el contexto en los que ocurren. A diferencia de los estudios cuantitativos, el enfoque cualitativo permite cambios en el diseño y los métodos a medida que se avanza en la investigación. Permitiendo que la investigación amplie sus posibilidades, generando una exploración más profunda y la capacidad de ajustarse a las respuestas emergentes (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018).

La entrevista semiestructurada fue la seleccionada para la recopilación de la información, debido a la posibilidad que brinda para generar preguntas abiertas, siendo éstas muy específicas acerca del tema de estudio, y cerradas, captadas a partir de alternativas de respuesta (Añorve Guillen, 1991). La entrevista a profundidad es una herramienta ideal para un estudio cualitativo, posee una estructura flexible e interactiva y evoluciona a medida que se capta la información en función del interés del entrevistador animando al entrevistado a contestar. El investigador toma el papel de intérprete y facilitador, es así que una de las cualidades del investigador es ser reflexivo acerca del impacto que genera cada respuesta en la recopilación y análisis de datos (Malhotra, 2016).

Este tipo de entrevista ayuda a comprender mejor las razones detrás de ciertas actitudes y comportamiento en el contexto en el que los entrevistados desarrollan sus opiniones y experiencias. La entrevista a profundidad mantiene un orden y fraseo de preguntas. Pese a tener preguntas previas, el

entrevistado tiene libertad de contestar abiertamente según su experiencia y conocimiento (Lopezosa et al., 2022).

### **Determinación de la Población Objeto de Estudio**

Para seleccionar al grupo de entrevistados se contó con el apoyo de instituciones que impulsan el desarrollo económico y social de empresas en el Distrito Metropolitano de Quito como la Unidad de Emprendimiento e Innovación de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, la Cámara de la Pequeña y Mediana Industria de Quito (CAPEIPI) y Conquito. Los mismos que una vez establecieron un primer contacto con los posibles perfiles, compartieron los datos para realizar un acercamiento directo explicando la actividad y coordinando tiempos.

Por consiguiente, se procedió a la planificación y ejecución de 11 entrevistas con un amplio abanico de perfiles, para ello se tomó en cuenta los siguientes filtros.

#### ***Definir filtros***

- Ser propietario del negocio.
- Contar con una pequeña o mediana empresa.
- Años en el mercado.
- Pertenecer al sector de Servicios, Comercio o Industria Manufacturera.
- Pertenecer al Distrito Metropolitano de Quito.

#### ***Perfiles de Entrevistados***

Para la selección de los perfiles se llevó a cabo mediante un proceso fundamentado en el criterio y el discernimiento del investigador. Se buscó obtener una muestra que refleje la diversidad de perspectivas y experiencias necesarias para abordar de manera comprehensiva las dimensiones de este estudio.

Tabla 3

## Perfil de entrevistados

	<b>Nombre</b>	Diana Buestan
	<b>Empresa</b>	Calzado Buestan
	<b>Giro de negocio</b>	Fabricación y comercialización de calzado.
		<b>Sector:</b> Industria Manufacturera
		<b>Tamaño:</b> Mediana A
	<b>Nombre</b>	Carlos Ayala
	<b>Empresa</b>	Auditcontsa Cía. Ltda
	<b>Giro de negocio</b>	Servicios de contabilidad, preparación de impuestos, teneduría de libros y servicios de nómina.
		<b>Sector:</b> Servicios
		<b>Tamaño:</b> Pequeña
	<b>Nombre</b>	Gizelle Greene
	<b>Empresa</b>	SuperFoods
	<b>Giro de negocio</b>	Comercialización de alimentos orgánicos y naturales.
		<b>Sector:</b> Comercio
		<b>Tamaño:</b> Mediana A
	<b>Nombre</b>	Daniel Mosquera



**Empresa** IMETAM

**Giro de negocio** Fabricación de carrocería y remolques de vehículos motorizados.

**Sector:** Industria manufacturera

**Tamaño:** Mediana A

**Nombre** Juan Sebastián Espín



**Empresa** Alku

**Giro de negocio** Fabricación y comercialización de juguetes para mascotas de materia prima reciclada.

**Sector:** Industria manufacturera

**Tamaño:** Pequeña

**Nombre** Vanessa Rivilla



**Empresa** ATiY

**Giro de negocio** Desarrollo de videojuego psicológico para niños.

**Sector:** Servicios

**Tamaño:** Pequeña

**Nombre** Isaac Caña



**Empresa** Corporación DAESAC S.A.S

**Giro de negocio** Comercialización de utensilios de cocina.

**Sector:** Comercio

**Tamaño:** Pequeña

	<b>Nombre</b> Javier Villacis
	<b>Empresa</b> Musiana
	<b>Giro de negocio</b> Servicios de datos de sistemas de Tecnologías de la Información y análisis de datos.
	<b>Sector:</b> Servicios
	<b>Tamaño:</b> Pequeña
	<b>Nombre</b> Roberto Álvarez
	<b>Empresa</b> Gym The Fit
	<b>Giro de negocio</b> Servicios de entrenamiento personal enfocado al acondicionamiento físico.
	<b>Sector:</b> Servicios
	<b>Tamaño:</b> Pequeña
	<b>Nombre</b> Luis Melgar
	<b>Empresa</b> Maderas Melgar
	<b>Giro de negocio</b> Fabricación de muebles, complementos en madera y comercialización de decoraciones.
	<b>Sector:</b> Industria manufacturera
	<b>Tamaño:</b> Pequeña
	<b>Nombre</b> Edison Aquino
	<b>Empresa</b> Factory Imagen



**Giro de negocio** Producción de artículos publicitarios.

**Sector:** Industria manufacturera

**Tamaño:** Pequeña

*Nota.* Especificación de perfiles participantes en las entrevistas a profundidad. Elaboración en base al Estudio Cualitativo de los Aspectos Claves en la Toma de Decisiones de las PYMES 2023.

Previo abordar cada dimensión, se procedió a consultar datos informativos de la empresa, además, se generó el espacio para que los entrevistados compartan la historia, motivo y alguna experiencia del emprendimiento.

Para el desarrollo de la entrevista se presentaron preguntas, esquemas, actividades y adicional, se incluyó un formulario. Recursos generados para captar información clave de cada dimensión (Anexo 3). A continuación, una tabla resumen con la descripción y propósito de cada uno:

#### **Tabla 4**

*Actividades por dimensión*

Dimensión	Descripción de la actividad	Recurso
Soporte Empresarial	Completar el esquema gráfico, identificando la forma de participación de los 3 actores principales (Gobierno, Instituciones financieras y Familiares/ amigos) , así como la intervención de algún otro en la consolidación del negocio. Clasificando sus acciones, en maneras de "apoyo" o "falta de apoyo" a las PYMES.	Esquema gráfico
Factores Individuales	Hacer un contraste de los aspectos determinados, completando los campos correspondientes con información del "cuando empezó con el emprendimiento" y el "¿cómo se encuentra en este momento?"	Esquema gráfico
Disponibilidad de Capital	Completar las siguientes premisas relacionadas a la disponibilidad de capital, con lo primero que se le venga a la mente.	Esquema de proyección
Factores de Gestión	Jerarquizar las actividades de la lista de factores de gestión, organizándolas en una escala de 1 a 8, siendo 1 "más relevante" y 8 "menos relevante", con el propósito de identificar las actividades a las que se debe dar mayor enfoque para alcanzar el éxito en la empresa.	Lista de prioridades
Características del Negocio	Señalar según su percepción, considerando que 1 es totalmente en desacuerdo y 5 es totalmente de acuerdo	Formulario
Ambiente de Negocio	Determinar el efecto de las variables del entorno externo en los distintos negocios, respondiendo a la pregunta de ¿Estos factores "favorecen" o "limitan" las operaciones en la organización?, esto con el fin de medir el impacto de cada uno e identificar aquellos que tienen mayor frecuencia.	Esquema gráfico

*Nota.* La tabla presenta un detalle de cada una de las actividades preparadas para abordar cada dimensión de la entrevista. Elaboración en base al Estudio Cualitativo de los Aspectos Claves en la Toma de Decisiones de las PYMES 2023.

En primera instancia la dimensión de soporte empresarial abordó un esquema gráfico, en el cual los entrevistado detallan en los tres aspectos; apoyo del gobierno, soporte financiero y apoyo de familiares y amigos su perspectiva en el sentido de recibir o percibir un “apoyo” o “falta de apoyo”.

Figura 10

Actividad soporte empresarial – Entrevista Gizelle Greene

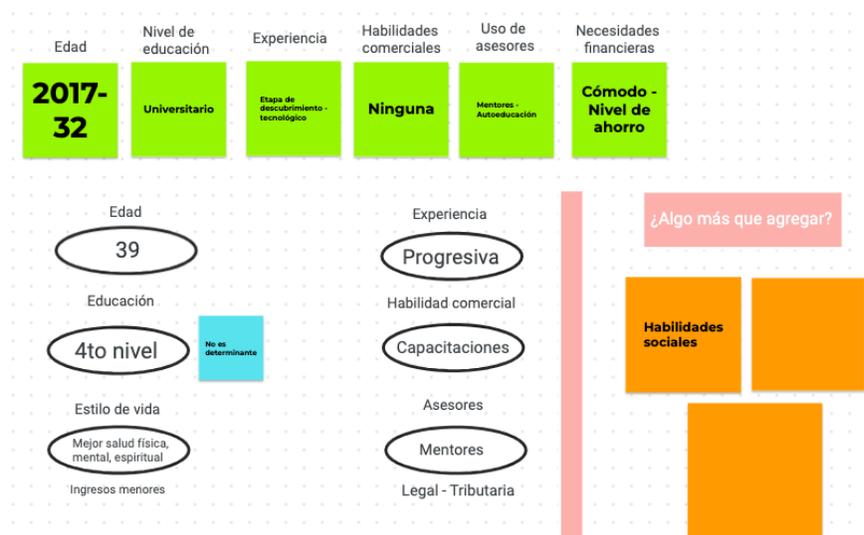


*Nota.* Esquema gráfico de soporte empresarial. Elaborado a partir de la información proporcionada en la entrevista de Gizelle Greene.

La segunda actividad corresponde a la dimensión de factores individuales, en el cual, a partir de un esquema gráfico el entrevistado contrasta las etapas de evolución en la consolidación de su empresa, considerando aspectos como la edad, el nivel de educación, la habilidad comercial, uso de asesores y necesidades financieras.

Figura 11

## Actividad factores individuales– Entrevista Javier Villacis

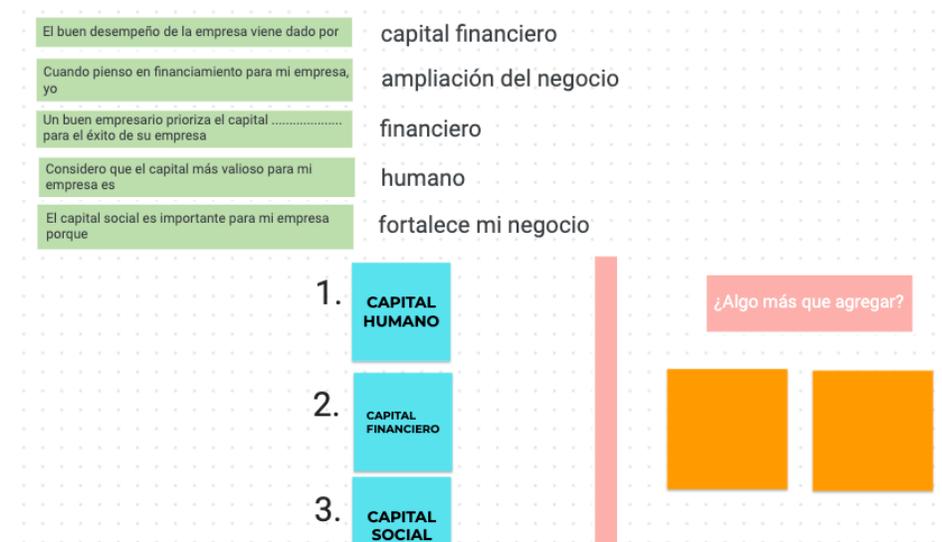


*Nota.* Esquema gráfico de factores individuales. Elaborado a partir de la información proporcionada en la entrevista de Javier Villacis.

El tercer recurso plantea un esquema de proyección en el que el entrevistado deberá leer una cantidad de enunciados relacionados a la dimensión de disponibilidad de capital y responder con la primera frase que se le viene a la mente. Además, se presenta una lista de prioridades, en la que tomando en cuenta los tres aspectos; capital financiero, capital social y capital humano deberán ordenarse del uno al tres, siendo uno más importante y tres menos importante.

Figura 12

Actividad disponibilidad de capital– Entrevista Carlos Ayala

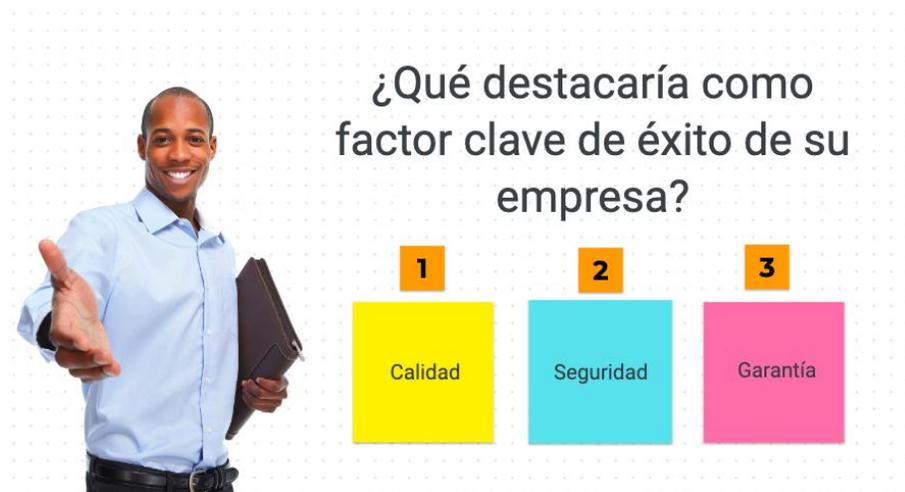


*Nota.* Esquema gráfico de factor disponibilidad de capital. Elaborado a partir de la información proporcionada en la entrevista de Carlos Ayala.

Cabe mencionar que se creó un espacio para describir los aspectos que el comprador considera un atractivo, y que lo convencen para convertirse en cliente, para captar esta información indirectamente y visualizar los factores de éxito considerados desde una perspectiva externa.

Figura 13

Actividad factores críticos de éxito perspectiva externa– Entrevista Daniel Mosquera



*Nota.* Esquema gráfico de factores críticos de éxito desde una perspectiva externa. Elaborado a partir de la información proporcionada en la entrevista de Daniel Mosquera.

Para la dimensión de factores de gestión se utilizó un esquema de lista de prioridades en el cual se jerarquiza de acuerdo al nivel de importancia del entrevistado, colocando desde el número uno al aspecto “más importante” hasta el número ocho al aspecto “menos importante”.

**Figura 14**

*Actividad disponibilidad de capital– Entrevista Juan Espín*

Compromiso y apoyo de la dirección	Gerente identifica y aprovecha oportunidades, procura apoyar y motivar a sus empleados y socios, brinda ejecución y gobernanza para alcanzar la implementación o cambios deseados en la organización.	6	
Infraestructura organizativa	Forma en la que se encuentra asignada la responsabilidad y el poder, así como los procedimientos de trabajo que son desempeñados por los miembros de la organización.	7	
Prácticas de gestión de recursos humanos	Se concentra en el reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, sistemas de compensación y recompensa y evaluación del talento humano.	3	
Cultura organizacional	Conjunto de valores, creencias, hábitos y premisas básicas que crean identidad y que todos los miembros de la organización comparten.	1	
Ambiente de trabajo	Generar un espacio ideal para que los trabajadores interactúen con mayor facilidad con las herramientas y tecnologías de la información.	2	
Comunicación interna	Conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaboradas de forma consciente y voluntaria para relacionarse con los públicos de la organización.	4	
Responsabilidad social corporativa	Manera en que las empresas toman en consideración las repercusiones que tienen sus actividades sobre la sociedad y en la que afirman los principios y valores por los que se rigen.	5	
Tecnologías de la información	Conjunto de recursos, herramientas, equipos, programas informáticos, aplicaciones, redes y medios; que permiten la compilación, procesamiento, almacenamiento y transmisión de información.	8	

*Nota.* Esquema gráfico de factores de gestión. Elaborado a partir de la información proporcionada en la entrevista de Juan Espín.

Además de los recursos gráficos utilizados, se hizo uso de un formulario para recabar información sobre la dimensión Características de la Empresa. El formulario consta de 9 afirmaciones acompañadas de una escala de Likert. (Anexo 4)

Figura 15

*Encuesta características del negocio*



 **ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS

### Características del negocio

El presente cuestionario es parte de un estudio realizado por estudiantes de la Carrera de Licenciatura en Mercadotecnia de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. El objetivo es determinar los aspectos claves en la toma de decisiones de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMES) en el Distrito Metropolitano de Quito.

Una de las dimensiones que se presentan en la investigación son las Características de la Empresa, abordando cuatro aspectos (tamaño de la empresa, habilidad para competir, redes de negocio e innovación empresarial). A partir de lo planteado, el siguiente cuestionario permitirá evaluar su percepción ante esta dimensión.

melsalazar2018@gmail.com [Cambiar cuenta](#) 

\* Indica que la pregunta es obligatoria

Correo electrónico \*

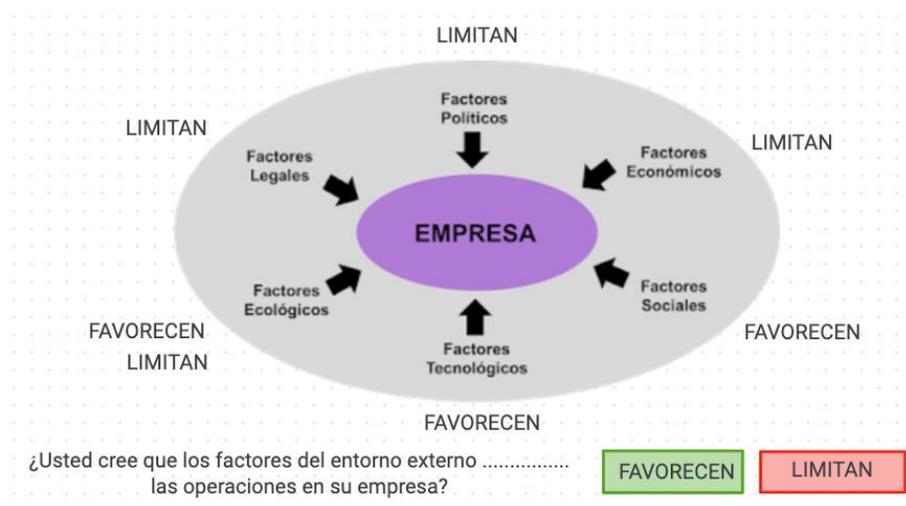
Tu dirección de correo electrónico

*Nota.* Elaboración en base al Estudio Cualitativo de los Aspectos Claves en la Toma de Decisiones de las PYMES 2023.

Con respecto a la dimensión de ambiente de negocio, se creó un esquema gráfico que incluía cada uno de los factores externos. A partir de la pregunta establecida, se debía seleccionar si estos favorecen o perjudican las actividades en sus negocios.

Figura 16

Actividad ambiente de negocio– Entrevista Isaac Caña



*Nota.* Esquema gráfico de factor ambiente de negocio. Elaborado a partir de la información proporcionada en la entrevista de Isaac Caña.

El último esquema de la entrevista incluía la jerarquización por nivel de relevancia, en este caso, a partir de una perspectiva general de todas las dimensiones, tratando de colocar como número uno a la “más importante” y seis como “menos importante” para que una empresa llegue al éxito. Para definir un resultado más preciso sobre el factor con más peso. (Anexo 3)

Figura 17

Actividad jerarquización de dimensiones– Entrevista Edison Aquino



*Nota.* Esquema gráfico de jerarquización de dimensiones. Elaborado a partir de la información proporcionada en la entrevista de Edison Aquino.

El uso de estos recursos permitió desarrollar la entrevista de forma dinámica y ordenada para abordar todos los factores. Sin dejar de lado la flexibilidad, característica clave de este tipo de entrevista, permitiendo así que el entrevistado opine según su criterio, lo que resultó muy enriquecedor para incluir nuevos factores para el análisis y establecimiento de resultados.

Tabla 5

*Cronograma de actividades*

Tiempo	Responsable	Actividad	Temática	Recursos
5 min	Melany Salazar Alison Torres	Saludo, agradecimiento y explicación del propósito de la reunión.	Introducción Indicaciones	<a href="#">Diapositivas</a>

---

			Nombre, cargo,	
5 min	Entrevistado	Presentación del entrevistado	empresa y giro de negocio.	<a href="#">Diapositivas</a>
		Comentar en breves palabras la historia		
5 min	Entrevistado	de: - ¿Cómo creó su negocio? - ¿Qué le motivó? - Alguna anécdota	Interacción Social	<a href="#">Diapositivas</a>
5 min	Melany Salazar	¿Cuáles cree que son los factores que determinan el éxito de una empresa?	Pregunta General	
3 min	Melany Salazar	Explicación de la estructura de la entrevista	Orientar el desarrollo de temas a tratar	<a href="#">Diapositivas</a>
<b>Reactivo N°1. Soporte Empresarial</b>				
5 min	Alison Torres Entrevistado	Diversos estudios coinciden que el “apoyo empresarial” es el factor más influyente en el éxito de las Pymes, este se evidencia a través del soporte financiero, apoyo del gobierno y el apoyo proporcionado por familiares y amigos.	Cada entrevistado tendrá que exponer su punto de vista	Figura 30 Anexo 3

Por favor complete el siguiente esquema,  
describiendo acciones en las que se  
evidencia el apoyo y a su vez la falta del  
mismo por parte de estos 3 actores  
importantes en el soporte para las Pymes.

Si considera la existencia de otro actor  
fundamental, por favor incluirlo y  
justificar su respuesta.

¿Cuál de estos considera más relevante  
para incentivar el crecimiento de las  
Pymes? ¿Por qué?

### **Reactivo N° 2. Factores Individuales**

5 min	Melany	¿Cree que existe otro aspecto que debemos considerar al hablar de cualidades personales que favorezcan al desarrollo y éxito de las pymes?	Figura 31 Anexo 3
	Salazar Entrevistado		

### **Reactivo N°3. Disponibilidad de Capital**

5 min	Melany	Se realizará una técnica proyectiva para lo cual deben poner lo primero que se le venga a la mente cuando escuchen las siguientes frases.	Cada entrevistado tendrá que exponer su punto de vista	Figura 32 Anexo 3
	Salazar Entrevistado			

---

			Aplicación de	
			técnica de	
			frases	
			incompletas	
5 min	Alison Torres Entrevistado	Si usted fuera un colaborador de su negocio, ¿Qué destacaría como factor clave de éxito de la empresa?  (Expréselo máximo en 3 palabras)	Juego de rol	
		<b>Reactivo N°4. Factores de Gestión</b>		
		A continuación, se presenta un listado de factores y una breve explicación de su definición. Por favor organizarlos de acuerdo al orden de importancia como determinante del éxito de las Pymes. En los casilleros vacíos pueden añadirse alternativas que no se han considerado y tiene un alto grado de importancia.	Cada entrevistado	Figura 33
5 min	Alison Torres Entrevistado	Finalmente compártanos, ¿Por qué considera usted a ese factor cómo el más relevante en esta dimensión?	tendrá que exponer su punto de vista	Anexo 3

---

---

			Cada	
		<b>Reactivo N°5. Características del Negocio</b>	entrevistado	
	Melany		tendrá que	
5 min	Salazar	A continuación, se presentan enunciados.	exponer su	Anexo 4
	Entrevistado	Según su percepción debe marcar que tan	punto de vista	
		de acuerdo o desacuerdo está.		
			Escala de Likert	
		<b>Reactivo N°6. Ambiente de Negocio</b>		
		Es una realidad que hay eventos que		
		sucedan y no pueden ser controlados, es		
		así que afectan de forma masiva al	Cada	
			entrevistado	
5 min	Alison Torres	mundo en general y particularmente a las	tendrá que	Figura 34
	Entrevistado	empresas.	exponer su	Anexo 3
		¿Cómo estos factores han favorecido o	punto de vista	
		perjudicado a sus empresas?		
		¿Cuáles de estos factores han tenido		
		mayor influencia?		
			Cada	
		Espacio adicional para hacer un barrido	entrevistado	Figura 35
5 min	Alison Torres	de todos los factores y priorizarlos en	tendrá que	
	Entrevistado	orden de importancia.	exponer su	Anexo 3
			punto de vista	

---

---

Alison Torres			
2 min	Melany Salazar	Agradecimiento y cierre.	Culminación

---

*Nota.* Elaboración en base al Estudio Cualitativo de los Aspectos Claves en la Toma de Decisiones de las PYMES 2023.

### **Procesamiento de la Información**

Para procesar, analizar e interpretar los resultados de las entrevistas a profundidad se lo realizó en base a la metodología de análisis de contenido, método estructurado y cualitativo para examinar datos, en el cual, se categoriza los datos verbales con la finalidad de clasificarlos, resumirlos e interpretarlos (Atlas.ti, 2021). Este modelo tiene dos enfoques: cualitativo, enfocado en verificar la presencia de ciertos temas, palabras o conceptos en el contenido de un texto en relación a un contexto y el cuantitativo, busca cuantificar los datos, definir su frecuencia, a su vez comparar dicha frecuencia de aparición entre los elementos. Ambos enfoques que son complementarios entre sí (Díaz Herrera, 2017).

A su vez, el contenido cualitativo cuenta con dos orientaciones: categorías inductivas y categorías deductivas. Las primeras se plantean en función de los datos encontrados en el texto, mientras que, las deductivas, son en función de un marco conceptual y objetivos planteados previamente (Lopezosa & Codina, 2023). En esta ocasión, se trabajó con la segunda orientación. Considerando que ya se disponía de un estudio base con variables definidas.

El método de análisis de contenido posee tres etapas principales: a) fase teórica, se realiza un preanálisis, en el que se ordena la información a partir de revisión superficial de los documentos, b) fase descriptiva, se desarrolla el análisis y se generan resultados y c) interpretativa, en la que establece una respuesta en función de los resultados y permite el planteamiento de conclusiones (Díaz Herrera, 2017).

Para el análisis se lo realizará en función de los diversos recursos captados. En este caso se cuenta con toda la información escrita (actividades, esquemas y formulario) y la información verbal

(expresado por el entrevistado). Es importante mencionar que para el desarrollo del análisis se tomará la propuesta de Lopezosa y Codina en su artículo "ChatGPT y software CAQDAS para el análisis cualitativo de entrevistas: pasos para combinar la inteligencia artificial de OpenAI con ATLAS.ti, Nvivo y MAXQDA". Bajo este esquema se trabajará con 2 herramientas claves: Atlas.ti y Chat GPT. Una combinación con la que se busca utilizar la Inteligencia Artificial como un elemento que potencie el análisis cualitativo.

Es clave tener noción de cada uno de estos programas, a continuación, una breve descripción de estos:

La herramienta Atlas.ti, es un software que permite simplificar el material de investigación para generar análisis y evaluación de datos cualitativos mediante la clasificación y codificación de la información. El mismo tiene dos modos de trabajo, a nivel de datos en el que se crean nubes de palabras segmentando los datos mediante códigos; y el nivel conceptual, en el cual se combinan códigos complejos para crear redes con relaciones permitiendo construir conceptos y teorías (Atlas.ti, 2021).

Chat GPT es un modelo de lenguaje de inteligencia artificial que funciona a través del uso de técnicas de procesamiento del lenguaje natural, se adiestra en grandes cantidades de información con el fin de dar respuestas a preguntas o sugerencia planteadas por los usuarios. Es gracias al aprendizaje automático que Chat GPT puede desempeñar tareas como: resumir, ampliar y traducir información, así como, realizar predicciones, generar guiones, escribir códigos y crear discursos con gran precisión (Morales-Chan, 2023).

Se debe resaltar que el interés de trabajar con estas herramientas es la obtención de resultados semiautomáticos, que se desarrollen bajo un esquema que permita captar la mayor y mejor cantidad de información. Utilizando Atlas.ti específicamente para el proceso de codificación, generación de relaciones y gráficos, mientras que Chat GPT para la identificación de convergencias y divergencias en

las respuestas de los entrevistados, en dónde estás respuesta se convertirán en ideas complementarias que contribuirán al establecimiento conclusiones.

Considerando las fases del modelo de análisis de contenido, se preparará primero el material, para lo que se necesitan las transcripciones de cada entrevista a profundidad. Después, se procederá a establecer los códigos, en este caso se trabajó a partir de las dimensiones e ítems planteados en el estudio. Y finalmente, se establecerán interpretaciones y gráficos.

### **Transcripción**

Para proceder con este paso se utilizaron: videos y herramientas informáticas. En este caso como programa de apoyo a este proceso está “Microsoft Stream”, este servidor posee una alternativa de configuración de video, en la cual se incluye la opción de “transcripción y subtítulos” esta herramienta brinda la oportunidad de generar el transcript a partir del audio del video, y una vez culminado este puede ser exportado en formato Word o texto, de esta manera facilitando gran parte del proceso. Se debe considerar que una vez descargado el documento es importante revisarlo. Es esta fase en la que se procede a comparar el audio con el texto y se añade las marcas de los oradores. Añadiendo formato al texto, corrigiendo y completando para que el documento sea entendible, este proceso se repitió por cada una de las entrevistas.

### **Codificación**

Para este proceso la herramienta de trabajo fue Atlas.ti. Una vez descargado el software, el primer pasó es importar cada una de las entrevistas. Después, considerando el enfoque seleccionado (deductivo), se procedió a generar un excel con los códigos en función de las variables de la investigación, agrupándolos en cada una de las dimensiones y añadiendo un comentario acerca de su definición (Anexo 7), con el fin de importar la información y trasladarla directamente al software.

Para codificar la información se procede a generar citas, compuestos de fragmentos de las entrevistas que según el análisis crítico de las investigadoras sean importantes para el estudio.

Considerando la repetición de ciertos términos y temas mencionados por cada uno de los entrevistados, se asigna uno o varios códigos. Proceso que se repite hasta culminar todos los documentos. Para aquellas citas que se consideraron relevantes y no pertenecían a ninguna clasificación, se crearon nuevas categorías, las mismas que se presentaran más adelante como nuevos hallazgos de la investigación.

### ***Soporte Empresarial***

En función a la información obtenida a través del esquema (Figura 30, Anexo 3), que sirvió como herramienta para la recopilación de las respuestas de cada entrevistado. Se procedió a utilizar la Inteligencia artificial para la asignación de códigos en función de lo expuesto y acorde a cada dimensión.

### ***Disponibilidad de Capital***

Se utilizó una técnica proyectiva para recabar la perspectiva de cada participante y actividad de jerarquización que permitió contrastar y definir los capitales más importantes dentro de las empresas. (Figura 32, Anexo 3).

### ***Factores Individuales***

La información solicitada a través de la actividad (Figura 31, Anexo 3), permitió desarrollar un contraste entre el emprendedor y su estado actual. Los resultados, así mismo fueron definidos en función de la codificación con Inteligencia Artificial.

### ***Factores de Gestión***

Bajo una técnica de jerarquización de prioridades (Figura 33, Anexo 3) que permite ordenar según la percepción del entrevistado aquellas actividades dentro de la organización que son más relevantes y aquellas que son menos relevantes, se procedió a realizar una matriz de ponderación para recabar los resultados.

***Características del Negocio***

En función a las respuestas dadas en el cuestionario (Anexo 4), se procedió a tabular e interpretar los resultados, siendo de utilidad para determinar aspectos relevantes en esta dimensión.

***Ambiente de Negocio***

A partir del esquema (Figura 34, Anexo 3), que permite la identificación de influencia positiva y negativa de los factores externos, se procedió analizar a partir de la codificación de la inteligencia artificial.

## Análisis de Datos

### Aspectos relevantes por experto

#### ***Entrevistado: Carlos Ayala***

El Ingeniero Carlos Ayala fundador de la firma Auditora “Auditcontsa Cía Ltda”, considera clave la existencia de valores y principios, que son manifestados al brindar el servicio al cliente. Destaca la seguridad, cumplimiento y confianza. Resalta el tema del liderazgo, una habilidad con la que debe contar el empresario.

Detalla que el factor principal para el éxito de la empresa es el soporte empresarial, con respecto a la parte financiera, buscando opciones de financiamiento que le permitan tener todos los recursos para invertir en lo que es el negocio y por lo tanto tener la capacidad para operar.

Al establecer un orden de prioridad a las actividades de gestión, indica que la estructura organizacional debe ser la primera a tomar en cuenta en una empresa, esto debido que, como empresario su trabajo consiste en organizar internamente todos sus recursos, dónde se establecen funciones, responsabilidades y asignaciones del personal. Recalca que esto le permite presentarse al cliente de manera organizada.

Menciona que las redes de mercadeo y el marketing digital contribuyen significativamente al crecimiento de la organización. También indica que los factores legales si llegan a limitar las operaciones, por la existencia de ciertos riesgos que como empresa puedan estar enfrentando. (Véase el Anexo 5)

#### ***Entrevistado: Daniel Mosquera***

Daniel Mosquera, representante de la empresa Imetam, destaca la importancia del networking y las conexiones con otras empresas para acelerar el proceso de prueba y error en su empresa. Mosquera menciona que el intercambio de conocimientos y experiencias con otras empresas del sector les ha

permitido aprender de los errores y evitar repetirlos, lo que ha contribuido al crecimiento y éxito de Imetam.

Además, Mosquera resalta la importancia del capital humano para el éxito de la empresa. Destaca que contar con un equipo de trabajo comprometido, capacitado y motivado es fundamental para ofrecer productos y servicios de calidad. Asimismo, menciona que el capital financiero es necesario para invertir en infraestructura, maquinaria y tecnología, lo que les ha permitido mejorar sus procesos de producción y ofrecer productos competitivos en el mercado.

Mosquera también hace hincapié en la importancia del capital social para establecer relaciones sólidas con otras empresas y solucionar problemas más grandes. Destaca que la colaboración y el trabajo en conjunto con otras organizaciones del sector les ha permitido acceder a nuevos mercados, compartir recursos y conocimientos, y enfrentar desafíos de manera más efectiva.

En cuanto a los factores de gestión, Mosquera destaca el compromiso y apoyo de la dirección como uno de los aspectos más importantes para el éxito de la empresa. Menciona que la visión clara, la toma de decisiones acertadas y el liderazgo efectivo son fundamentales para guiar a la empresa hacia el crecimiento y la consolidación en el mercado. (Véase Anexo 6)

***Entrevistado: Diana Buestan***

Diana Buestan actual gerente de la empresa “Calzado Buestan” comenta que en efecto el gobierno tiene un rol fundamental en el desarrollo económico, sin embargo, hace varios años atrás la política económica tuvo una falla de estructura, a su punto de vista generando una serie de políticas inadecuadas relacionadas al salario básico, los impuestos, inversión extranjera, lo que termina afectando al producto y a su precio final. En relación a las instituciones financieras se refiere a que es un negocio que debe garantizar su rentabilidad, estableciendo ciertos requisitos (determinados por la junta bancaria) para acceder a sus servicios.

Diana considera relevante que el empresario conozca todos los procesos de la organización de tal manera que pueda desenvolverse en el negocio. Además, el mismo siempre debe estar dispuesto a aprender y a tener una mente abierta a la innovación. Define al capital humano como el más relevante, considerando que sin él no se puede operar, y encuentra muy valiosas a las alianzas estratégicas en el crecimiento de la empresa. Además, destaca al liderazgo como un elemento clave que permite que el resto de las actividades internas funcionen.

Con respecto al tamaño de la organización explica que tanto ser grandes o pequeñas tiene sus ventajas y desventajas, sin embargo, queda a criterio del empresario decidir si desea crecer o no. Comparte que en el ambiente de negocio los factores económicos, políticos y legales en el contexto ecuatoriano limitan las operaciones de las empresas. (Véase el Anexo 7)

***Entrevistado: Edison Aquino***

El Ingeniero Edison Aquino dueño de “Factory Imagen” menciona que las instituciones financieras manejan tasas de interés muy altas, que no son atractivas ni beneficiosas para las PYMEs, así mismo por parte del estado, el financiamiento público tampoco es un apoyo, en su caso, el monto al cual tenía acceso no era representativo. Así concluye que “cuando uno tiene capital y tiene bienes de respaldo, cualquier entidad le presta, pero si es un emprendedor que está empezando un medio es bien difícil acceder a un préstamo y aún por montos altos.”

Indica que el apoyo familiar va más allá de lo económico, brinda un respaldo emocional importantísimo. Además, resalta el modelo de las sociedades como un nuevo actor de apoyo a la conformación de una empresa. Al referirse a las características que debe tener el empresario menciona que debe existir pasión por lo que hace, de esta manera, no habrá un sobreesfuerzo en lo que se realice, sino que será un incentivo propio. También destaca que debe contar con determinación y persistencia, debido que, el camino de emprendimiento así lo amerita.

Menciona que el compromiso y el apoyo de la dirección es clave, porque es a través de la gerencia que parte todo, indica que el gerente debe contar con la capacidad de liderazgo para orientar la organización. Destaca también como un elemento importante el reconocimiento al empleado, y esto más allá del aplauso, el reconocimiento económico es muy importante. Además, considera que las alianzas estratégicas son claves para que las empresas crezcan o lleguen mucho más rápido a sus objetivos. (Véase Anexo 8)

***Entrevistado: Gizelle Greene***

Gizelle Greene, gerente regional de mercadeo de Novopan del Ecuador, comparte su experiencia como emprendedora en el negocio de alimentación saludable. Su emprendimiento, Super Foods Ecuador, estuvo en el mercado durante 6 años antes de cierre debido a la pandemia. Gizelle menciona que su motivación para emprender en este sector fue su interés en promover la alimentación saludable, ya que sentía que en el mundo corporativo la gente vivía de manera poco saludable.

Durante la entrevista, se discuten las dimensiones de los factores críticos de éxito de las PYMES, y Gizelle destaca la importancia de tener un propósito claro y un producto único como parte de la competencia. También menciona que los factores del entorno externo, como los políticos y económicos, pueden limitar las operaciones de una empresa. (Véase Anexo 9)

***Entrevistado: Isaac Caña***

Isaac Caña, representante de la empresa Corporación DAESAC. Menciona que uno de los retos que enfrentó fue el proceso de generar la empresa, incluyendo las ventas puerta a puerta. Explica que su negocio se originó a partir de trabajar en una multinacional y luego lograr la distribución para crear su propia marca. Desde pequeño, siempre tuvo el deseo de tener su propia empresa.

Isaac destaca la importancia del capital humano en su empresa y menciona que la calidad, seguridad y exclusividad de su producto son factores clave para su éxito. También se discute cómo el ambiente externo, como el aspecto económico y tecnológico, puede afectar a la empresa.

En cuanto a los aspectos legales, Isaac menciona que su empresa busca siempre el beneficio y se beneficia de algunas leyes en el área comercial. En cuanto a la política, su empresa es privada y no se ve afectada por los cambios políticos. Por último, Isaac destaca la importancia de la innovación como clave para el éxito empresarial. (Véase Anexo 10)

***Entrevistado: Javier Villacís***

Javier Villacís, fundador de la empresa Musiana, la cual se enfoca en la automatización de procesos de negocio y la analítica de datos para ayudar a sus clientes a optimizar sus operaciones y generar crecimiento.

Javier explica que decidió establecer su empresa para tener respaldo y credibilidad, y poder escalar sin necesidad de estar presente en todas las tareas. Además, menciona que se sintió limitado en su trabajo anterior y decidió emprender para poder dar más de sí mismo y explorar su potencial.

En cuanto al apoyo empresarial, Javier destaca el apoyo del gobierno en temas tributarios y la creación de la figura de la SAS (Sociedad por Acciones Simplificada), lo cual ha facilitado el proceso de establecer y administrar su empresa. Además, menciona que no ha tenido problemas con instituciones financieras debido a su buen récord crediticio.

Javier también resalta la importancia del apoyo espiritual en su camino como emprendedor. Enfatiza la importancia del networking y la conexión con personas del mismo giro de negocio. Además, Javier menciona los diferentes tipos de capital (humano, financiero y social) y cómo los considera fundamentales para el éxito de su empresa. También destaca la importancia de la cultura organizacional y la tecnología en el desarrollo de Musiana. (Véase Anexo 11)

**Entrevistado: Juan Espín**

El entrevistado Juan Espín dueño de Alku identificó en una primera impresión factores críticos de éxito como el acceso a capital, selección del equipo, el desarrollo del producto y la focalización al mercado. Destaca como principal apoyo al familiar, quiénes lo han respaldado en el tema financiero. Con respecto al acceso al financiamiento se lo desarrolló a partir de un capital semilla proporcionado por el gobierno.

Menciona que actores relevantes en el soporte empresarial son las aceleradoras y el networking. También considera a la cultura organizacional como un elemento con alta relevancia, respondiendo a que si no hay una cultura en la empresa por más estrategia que haya, no funciona y no va a llegar a ningún lado. Al referirse a las tecnologías de información, menciona que, si bien son importantes, sin el talento humano estas no funcionan.

Al hablar de los factores económicos, sociales, legales y políticos en el Ecuador asegura que tienen un efecto limitante a los negocios. Sin embargo, Juan considera que este análisis externo no representa una delimitante de éxito, porque es común que en Latinoamérica se vivan constantes cambios a nivel entorno y este mismo análisis se modifique. Más bien lo define como un tema de incertidumbre que existirá, pero que el análisis te permite estar informado y tomar decisiones en función de estos resultados. (Véase Anexo 12)

**Entrevistado: Luis Melgar**

Luis Melgar representante legal de “Maderas Melgar” indica que de parte del gobierno el apoyo a las PYMEs es limitado, con respecto a las instituciones financieras si existe una apertura para acceder a los servicios que ofrecen. Esto considerando que para su primer financiamiento contaba con un activo que decidió hipotecar y a partir de los recursos que adquiriría fue conformando su capital de trabajo. Este buen historial crediticio abre las puertas para trabajar con estas instituciones. Sin embargo, considera

que las tasas de interés que ofrecen son muy elevadas, por lo cual, en su caso personal su alternativa fue realizar este proceso a través de la banca pública.

Expresa que los amigos son un pilar fundamental para el aprendizaje y desarrollo. Con respecto al nivel de educación del empresario expresa que en su caso no cuenta con un título universitario, sin embargo, la autoeducación a través de libros y la investigación ha sido la clave para seguirse desarrollando. Además, considera a los mentores con un papel fundamental en el crecimiento personal y en la orientación hacia el desarrollo del negocio.

Establece que el compromiso y el apoyo de la dirección es clave para orientar a la organización hacia el éxito. El gerente juega un rol importante en identificar metas y objetivos, además reconoce y propone alternativas de mejora y lo socializa con el personal, direccionando cada una de las actividades. Luis también menciona lo importante que es contar con un buen ambiente de trabajo, en el cual los trabajadores se desempeñen con mayor motivación y alcancen mejores resultados. (Véase Anexo 13)

***Entrevistado: Roberto Álvarez***

En esta entrevista, Roberto Álvarez, representante de la cadena de gimnasios The Fit, comparte su experiencia como emprendedor y destaca la importancia de tener experiencia y conocimiento en el área de negocio. También menciona la importancia de gestionar y entender a los colaboradores.

Roberto menciona que el Gobierno no brinda suficiente apoyo a las empresas relacionadas con la actividad física, pero destaca el apoyo de las instituciones financieras y de su familia en su emprendimiento.

Destaca que comenzó su empresa a los 21 años con educación de tercer nivel y habilidades comerciales, y ha fortalecido sus habilidades comerciales a lo largo del tiempo. Considera que la educación formal no es tan necesaria como la experiencia y las habilidades comerciales, pero destaca la importancia de buscar asesoría adicional para seguir teniendo éxito y creciendo en su empresa.

En general, se concluye que los factores individuales y la disponibilidad de capital son los más importantes para el éxito de una empresa. (Véase Anexo 14)

### ***Entrevistado: Vanessa Rivilla***

Vanessa Rivilla propietaria de Atiy, empresa tecnológica para soluciones globales en los sectores sociales, destaca varios aspectos relevantes para el desempeño y crecimiento de una empresa.

En primer lugar, se menciona la importancia de la edad y la experiencia previa en la industria. Vanessa explica cómo su experiencia en el sector tecnológico y social le ha permitido enfrentar los desafíos y consolidar su negocio.

En cuanto a los aspectos financieros, Vanessa habla sobre cómo comenzaron sus actividades financieras y destaca la importancia del capital humano y social en su empresa. Reconoce que contar con un equipo talentoso y comprometido es fundamental para el éxito de cualquier empresa.

Además, se discute la importancia de la responsabilidad social y el enfoque en los Objetivos de Desarrollo Sostenible como el factor más relevante para el crecimiento de una empresa. Vanessa enfatiza la importancia de que las empresas se comprometan con la sociedad y trabajen para lograr un impacto positivo en el mundo.

También se mencionan otros factores que influyen en el desempeño de una empresa, como el ambiente laboral, la tecnología de la información, el aspecto económico, legal, político y social. Vanessa destaca la importancia de la conexión entre la academia, el sector privado y el sector público, y cómo esta colaboración puede impulsar el crecimiento y desarrollo de las empresas. (Véase Anexo 15)

## **Hallazgos por dimensión**

### ***Factores Individuales***

#### **Habilidades y Experiencia**

Varios entrevistados resaltan la importancia de la experiencia en sus trayectorias empresariales. La experiencia laboral previa en diferentes contextos les ha permitido adquirir habilidades y

conocimientos relevantes. Se menciona el autodidactismo como una forma de aprender y adquirir habilidades. Incluso algunos han recurrido a fuentes como videos en línea y formación propia para mejorar su conocimiento en áreas específicas.

También resaltan la importancia de combinar la experiencia con la educación formal y el conocimiento adicional. La experiencia práctica enriquece y complementa el aprendizaje teórico. En cuanto al desarrollo de habilidades, mencionan que es precisamente la experiencia lo que les ha ayudado a desarrollar una variedad de habilidades empresariales, desde liderazgo y gestión hasta ventas y relaciones con clientes.

Mientras que algunos entrevistados asocian la experiencia con la edad y la acumulación de años en la industria, otros enfatizan que la edad no es sinónimo de experiencia y que la innovación puede ser independiente de la edad. También hay quienes mencionan que la experiencia es esencial, mientras que otros sugieren que no es indispensable. Esta divergencia puede reflejar diferentes enfoques y perspectivas en cuanto a cómo se valora la experiencia.

Varios entrevistados destacan cómo la experiencia les ha ayudado a gestionar mejor sus empresas, comprender a los empleados y tomar decisiones informadas. Otros enfatizan que la experiencia no debe ser un obstáculo para la innovación y el cambio en los enfoques comerciales.

En resumen, mientras que hay convergencias en la importancia de la experiencia, el autodidactismo y el desarrollo de habilidades empresariales, también hay divergencias en la relación entre experiencia y edad, la importancia relativa de la experiencia y la percepción de cómo la experiencia influye en la gestión y la innovación.

### **Uso de asesores**

En todas las entrevistas, se reconoce la importancia de contar con asesoría y mentores en el ámbito empresarial. La mayoría de los entrevistados busca apoyo externo para guiar sus decisiones y

estrategias. Además, se resalta la relevancia de aprender de otros empresarios que han tenido experiencias similares y han superado desafíos similares.

Los entrevistados ven a los asesores y mentores como recursos valiosos para tomar decisiones informadas y bien fundamentadas. Es valioso tener una perspectiva imparcial y objetiva a través de la asesoría externa. Los asesores y mentores pueden ofrecer una visión más amplia y sin prejuicios de la situación empresarial. Mientras algunos entrevistados mencionan reuniones periódicas con asesores o mentores, otros hacen referencia a eventos de capacitación específicos y consultores externos.

En general, existe una fuerte convergencia en la importancia de contar con asesoría y mentores en la gestión empresarial, así como en la valoración de la experiencia compartida y la visión externa.

### **Nivel de educación**

En todas las entrevistas, los entrevistados buscan expandir sus conocimientos y habilidades a través de la educación, ya sea formal o autodidacta. Además, muestran un compromiso con el aprendizaje constante, ya sea a través de la obtención de títulos académicos, cursos específicos, certificaciones o autoeducación.

Varios entrevistados mencionan la relevancia de adquirir experiencia en el mundo real y experimentar diferentes campos para enriquecer sus conocimientos. También enfatizan la importancia de buscar educación o experiencia en áreas que les motiven y apasionen.

Los entrevistados tienen diferentes niveles de educación formal, desde bachillerato hasta maestrías. Algunos ven los títulos académicos como valiosos, mientras que otros no consideran necesario obtener un título. Y mientras unos buscan educación formal a través de títulos universitarios y diplomados, otros prefieren el aprendizaje autodidacta a través de la lectura y la investigación.

Se evidencia entrevistados que valoran tanto la educación formal como la experiencia práctica, mientras que otros ponen más énfasis en la experiencia y la pasión como pilares de su aprendizaje.

En general, existe una convergencia en la búsqueda del aprendizaje continuo y la adquisición de conocimientos y habilidades a través de diversas vías. Las diferencias radican principalmente en el nivel de educación formal deseado y la percepción del valor de los títulos académicos en comparación con la experiencia y la pasión.

### **Necesidades financieras**

Varios entrevistados mencionan haber progresado económicamente con el tiempo, lo que les ha permitido tener un mejor estilo de vida y lograr ciertas metas. Algunos mencionan que han experimentado etapas de abundancia económica en las que pueden viajar y disfrutar de ciertas comodidades. En cuanto a la libertad financiera, se refieren a que la han experimentado a medida que han avanzado en sus emprendimientos.

También consideran importante encontrar un equilibrio entre el trabajo y la vida personal para tener un estilo de vida satisfactorio. Y se refieren a la importancia de administrar el tiempo y cuidarse a sí mismos y a sus hogares como parte de su estilo de vida. En general, existe una convergencia en la importancia del progreso económico y la búsqueda de un estilo de vida mejorado.

### **Habilidades blandas**

Varios entrevistados destacan la importancia del liderazgo en el éxito de la empresa, ya sea en términos de negociación con los clientes, gestión del equipo o influencia en el desempeño general. Mencionan la importancia de desarrollar habilidades de liderazgo, gestión, talento humano y otros aspectos para tener éxito en sus roles empresariales.

Destacan que la gestión propia, la toma de acción y la búsqueda activa de oportunidades son claves para avanzar en los negocios y superar obstáculos. Considerando como aspectos fundamentales para lograr objetivos empresariales, la mentalidad y los factores individuales, como la perseverancia, la constancia y la mentalidad positiva.

En resumen, las convergencias se centran en la importancia del liderazgo, el desarrollo de habilidades, la mentalidad positiva y la toma de acción para el éxito empresarial.

### ***Disponibilidad de capital***

#### **Capital Humano**

La mayoría de los entrevistados coinciden en que el capital humano es crucial para el éxito de la empresa. Reconocen que los empleados son quienes generan ingresos y desempeñan un papel fundamental en la organización. Comparten que un buen empresario prioriza el capital humano y lo considera como un recurso esencial para el crecimiento y el funcionamiento de la empresa.

Destacan la importancia de confiar en el equipo y buscar ayuda. Consideran que un buen desempeño de la empresa está ligado a tener un buen equipo de trabajo. Por lo cual, también hablan sobre la necesidad de identificar y desarrollar al equipo adecuado, proporcionar capacitación y establecer roles y responsabilidades claras.

Algunos entrevistados hablan sobre cómo actuar como líderes y cómo manejar la relación con el equipo para aprovechar al máximo el capital humano. En resumen, las convergencias se centran en la importancia del capital humano, su priorización y confianza en el equipo.

#### **Capital Financiero**

Varias entrevistas mencionan diferentes fuentes de financiamiento, como bancos, ahorros personales, préstamos familiares y capital semilla, como formas de adquirir los recursos necesarios para impulsar sus negocios. Se incluye la idea de autofinanciamiento, donde utilizan sus propios ahorros y recursos internos para respaldar el crecimiento de la empresa.

Así mismo, varios reconocen la importancia del capital financiero como un factor crucial para el éxito y crecimiento de sus empresas, refiriéndose a que sin este capital no se podría operar. En resumen, las convergencias se centran en la importancia del capital financiero y la diversidad de fuentes de financiamiento.

## **Capital Social**

La mayoría de los entrevistados concuerdan que el establecimiento de relaciones y alianzas es fundamental para el crecimiento y el éxito. Mencionan la importancia del networking y las conexiones con otras empresas y profesionales. También destacan cómo estas conexiones pueden acelerar procesos, brindar oportunidades y generar recursos adicionales.

Se resalta la relevancia de las alianzas estratégicas para aprovechar las fortalezas y habilidades de diferentes actores en el mercado. Consideran que estas alianzas pueden generar sinergias y beneficios mutuos. Algunos entrevistados mencionan que el capital social les permite crecer y generar oportunidades, mientras que otros enfatizan cómo les facilita resolver problemas y obtener recursos adicionales.

En resumen, las convergencias se centran en la importancia general del capital social, el networking y las alianzas estratégicas. Las divergencias radican en el enfoque en los beneficios específicos del capital social.

## ***Factores de gestión***

### **Compromiso y apoyo de la dirección**

La mayoría de los entrevistados resaltan la relevancia del liderazgo en el desempeño de la empresa. Destacan cómo el liderazgo eficaz es esencial para orientar y dirigir a la organización hacia sus metas. Coinciden en la importancia de la planificación estratégica para el éxito empresarial. Reconocen que la planificación incluye aspectos como objetivos, misión, presupuestos y organización de recursos.

Algunos entrevistados mencionan la importancia de confiar en el equipo y en las personas que trabajan en la empresa. Reconocen que el trabajo en equipo y la colaboración son fundamentales para el éxito. Además, hablan sobre la importancia de la comunicación en la empresa. Resaltan cómo mantener a los empleados informados sobre los objetivos, progresos y desafíos contribuye a un mejor rendimiento.

En resumen, las convergencias se centran en la importancia de la planificación estratégica, el liderazgo efectivo, la confianza en el equipo y la comunicación.

### **Infraestructura organizativa**

Los entrevistados resaltan la importancia de organizar internamente los recursos de la empresa. Esto incluye la definición de funciones, responsabilidades y asignaciones a los colaboradores para establecer una estructura sólida. Mencionan la importancia de que los colaboradores tengan conocimiento del proceso de la empresa. Reconocen cómo este conocimiento enriquece su comprensión y habilidades para operar en diversas áreas.

Destacan cómo un equipo bien alineado y con claridad en las funciones contribuye al éxito. Además, mantener a los empleados informados sobre los objetivos, progresos y desafíos contribuye a un mejor rendimiento. Una de las entrevistas incluye la importancia de la capacitación continua y la contratación de consultores para abordar desafíos y mejorar la eficiencia. Esto agrega una perspectiva adicional a la mejora empresarial.

En resumen, las convergencias se centran en la organización interna, el conocimiento del proceso, la importancia de un buen equipo y la comunicación interna. Además, se debe considerar clave a la capacitación continua.

### **Prácticas de la gestión de recursos humanos**

Varios entrevistados destacan la importancia de la capacitación en el éxito empresarial. La capacitación continua es considerada un factor crítico. La importancia de tener el personal adecuado con las capacidades y destrezas necesarias para el negocio es mencionada en varias entrevistas.

Es muy relevante el reconocimiento al personal, ya sea a través de la capacitación, el aplauso o un rédito económico. Se enfoca en valorar el esfuerzo y la dedicación de los empleados. También, identificar y desarrollar a las personas que tienen el potencial de contribuir significativamente al crecimiento y éxito de la empresa es mencionada en varias entrevistas.

En una de las entrevistas se resalta la importancia de crear un ambiente laboral moderno y adaptable que se ajuste a las necesidades y características de cada empleado. Otra respuesta relevante menciona la importancia de saber cómo se sienten los colaboradores al inicio y actuar como líderes basados en ese entendimiento, lo que no se discute con tanta intensidad en las otras entrevistas.

En resumen, las convergencias se centran en la capacitación, la selección del personal, el reconocimiento y el desarrollo del equipo.

### **Cultura organizacional**

Los entrevistados resaltan la importancia de establecer principios y valores en el servicio al cliente. La confianza y el cumplimiento de los compromisos son destacados en varias entrevistas como elementos esenciales para brindar un buen servicio y demostrar una cultura organizacional sólida.

Una de las entrevistas discute la relación entre la cultura organizacional y la gerencia, enfatizando la importancia de tener claridad en la misión y visión de la empresa. Además, se menciona la relación con los clientes y cómo los valores y principios influyen en la percepción y el éxito de la empresa.

En resumen, las convergencias incluyen la importancia de principios y valores, confianza, cumplimiento y cultura organizacional.

### **Ambiente de Trabajo**

Algunas entrevistas convergen en la importancia de proporcionar a los empleados un buen lugar de trabajo para permitir su desarrollo personal y profesional. Además, se menciona la relevancia del orden y la organización en el entorno laboral para un adecuado desempeño. Una de las entrevistas hace hincapié en la importancia de los valores y principios de la empresa como parte fundamental de su funcionamiento y ambiente laboral. Otra, se centra en la adaptabilidad del ambiente laboral a las necesidades individuales de los empleados. En resumen, las convergencias incluyen la importancia del ambiente laboral.

### **Comunicación Interna**

Entre las entrevistas convergen en resaltar la importancia de la comunicación constante con el equipo y los empleados, coinciden en destacar la confianza en el equipo y en la gente como un factor fundamental para el éxito empresarial.

También hay quiénes mencionan la importancia de la comunicación previa y constante con el personal. En resumen, las convergencias incluyen la importancia de la comunicación constante y la confianza en el equipo.

### **Responsabilidad Social**

Varias entrevistas convergen en destacar la importancia del enfoque en el bienestar general, la sostenibilidad ambiental y social como parte integral de la operación empresarial. Una de las entrevistas menciona el concepto de triple impacto (social, ambiental, económico) y la importancia de alinearse con los objetivos de desarrollo sostenible.

En resumen, las convergencias incluyen el enfoque en el bienestar general, la sostenibilidad ambiental y social, así como el concepto de triple impacto y desarrollo sostenible.

### **Tecnología de la información**

Entre las convergencias están la importancia de la tecnología en las operaciones empresariales. Una entrevista menciona la tecnología como un componente esencial para desarrollar productos y alcanzar a los clientes a través de redes sociales. Otra directamente afirma que sin tecnología de la información no es posible funcionar. Se une otra respuesta, y destaca la importancia de los componentes de hardware en la operación empresarial.

A pesar de estas opiniones a favor de las tecnologías de la información, hay una consideración más. Una entrevista resalta el papel del talento humano como el "CORE" de la empresa, enfatizando que la tecnología no funciona sin un equipo humano competente. En resumen, las convergencias incluyen la

importancia de la tecnología en las operaciones empresariales y las divergencias están en el papel fundamental del talento humano en la empresa.

### **Servicio al cliente**

Todas las entrevistas resaltan la importancia del enfoque en el cliente y la satisfacción del cliente como un elemento fundamental en el funcionamiento y éxito de sus respectivas empresas. Varios entrevistados mencionan la importancia de mantener relaciones cordiales y de confianza con los clientes para asegurar un servicio de calidad y la fidelidad del cliente. También hay quiénes enfatizan cómo los clientes han sido fundamentales para el desarrollo y continuidad de sus empresas, reconociendo que, sin los clientes, sus negocios no hubieran prosperado.

En resumen, las convergencias en el contenido se centran en el enfoque en el cliente, la importancia de mantener relaciones con los clientes y el papel fundamental que juegan los clientes en el éxito y desarrollo de las empresas.

### **Características del producto**

Varias entrevistas resaltan la importancia de la calidad del producto como factor clave para el éxito empresarial. También mencionan la importancia de ofrecer una propuesta de valor única y diferenciadora. Esto se vincula con la calidad, la exclusividad, la satisfacción del cliente y la solución de problemas.

Una entrevista hace referencia al concepto de Producto Mínimo Viable (PMV), que implica lanzar un producto con las características esenciales para satisfacer las necesidades del cliente y obtener retroalimentación temprana.

En particular hay entrevistas que indican que la calidad se relaciona directamente con el valor y el precio. Así como, tomar en cuenta la importancia de la tecnología y la innovación como parte de la propuesta de valor.

En resumen, las convergencias se centran en la importancia de la calidad del producto, la propuesta de valor única y el concepto de Producto Mínimo Viable (PMV). Las divergencias se relacionan con la relación entre calidad y precio, así como la inclusión de la tecnología e innovación como parte de la propuesta de valor.

### ***Soporte Empresarial***

#### **Apoyo del Gobierno**

Hay una convergencia de opiniones en función a la falta de apoyo de parte del gobierno para las PYMEs, la idea es que éstas requieren respaldo y facilidades para prosperar. Sin embargo, se mencionan dificultades con los permisos, regulaciones y procesos legales que limitan el funcionamiento de los negocios. Algunos puntos sugieren que el gobierno podría ser más favorable en términos de apoyo financiero y regulatorio. Además, sus políticas gubernamentales en lugar de estar enfocadas en sanciones deberían manejarse a través de incentivos.

Aunque hay menciones de apoyo financiero del gobierno en algunos casos, también se menciona que la empresa es independiente y no requiere mayor ayuda. Entre las divergencias en la percepción del tipo de apoyo necesario. Algunos resaltan la importancia de aspectos como las tasas preferenciales de interés y líneas de capital semilla más ágiles, mientras que otros mencionan que el tema tributario es el apoyo más significativo.

En general, el contenido refleja una serie de puntos convergentes en términos de la necesidad de apoyo gubernamental para el emprendimiento y el mejoramiento industrial. Sin embargo, también hay divergencias en cómo se percibe este apoyo y en la opinión sobre el impacto de las políticas gubernamentales en diversos aspectos del entorno empresarial y social.

#### **Apoyo financiero**

Varias de las respuestas de los entrevistados comparten la necesidad de obtener financiamiento para ampliar el negocio o hacer inversiones. Esto sugiere una preocupación común por la disponibilidad

de fondos. Identifican el rol de las instituciones financieras en el apoyo al crecimiento empresarial. Esto refleja una convergencia en la percepción de que las instituciones financieras son una fuente clave de financiamiento.

Hay menciones consistentes sobre las limitaciones y requisitos a la hora de obtener crédito. El proceso de obtención de préstamos puede ser complicado y con restricciones. Algunos consideran que las tasas son elevadas y limitan el crecimiento. Algunos puntos de vista opinan que el crédito es esencial para el crecimiento temprano, mientras que otros podrían verlo como una limitación si la empresa aún no está consolidada.

También hay respuestas favorables con respecto al involucramiento con instituciones financieras, siendo este, en función a un adecuado historial crediticio o la posesión de bienes como garantías para acceder al financiamiento. Un punto para destacar es la importancia de apoyo tanto familiar como gubernamental para el crecimiento empresarial financiero. Esto sugiere una convergencia en la idea de que el apoyo es esencial y puede provenir de múltiples fuentes.

En resumen, el contenido muestra una serie de convergencias en términos de la necesidad de financiamiento, el rol de las instituciones financieras y la importancia del apoyo familiar y gubernamental. Sin embargo, también existen divergencias en las opiniones sobre tasas de interés, alternativas de financiamiento, el impacto del crédito en la consolidación empresarial y otros aspectos relacionados con el acceso al financiamiento.

### **Apoyo de familiares y amigos**

Se resalta la importancia del apoyo de la familia en la empresa. En varios puntos se menciona cómo la familia ofrece tanto apoyo financiero como emocional, y cómo esto influye positivamente en el éxito del negocio. Miembros de la familia han aportado al capital de la empresa. Esto demuestra una convergencia en la idea de que la familia está dispuesta a invertir en el negocio y contribuir a su crecimiento.

Tanto los amigos como la familia brindan apoyo emocional, lo que sugiere que tanto los seres queridos cercanos como los amigos desempeñan un papel importante en la motivación y la perseverancia del emprendedor.

Algunas partes sugieren que tener a la familia involucrada es beneficioso, mientras que otras partes podrían interpretarse como posiblemente problemáticas. El punto sobre evitar buscar consejo de personas que nunca han emprendido puede ser interpretado como una divergencia en cuanto a la fuente de consejo. Mientras que algunos apoyan la idea de buscar consejo interno (familia) debido a su involucramiento y conocimiento, otros podrían argumentar que el consejo externo también puede ser valioso.

Aunque se menciona que algunos miembros de la familia brindan apoyo económico, no está claro si este apoyo es equitativo o si podría haber diferencias en cómo varios miembros de la familia contribuyen financieramente.

En general, el contenido muestra una mezcla de convergencias y divergencias en la perspectiva sobre el papel de la familia en el emprendimiento y la gestión de una empresa.

Algunos elementos, como el apoyo emocional y financiero de la familia, parecen ser puntos de convergencia, mientras que las diferencias en la opinión sobre la influencia de la familia en la toma de decisiones y el consejo podrían ser consideradas divergencias.

De manera general, en la dimensión de soporte empresarial, se mencionó otro tipo de apoyo que perciben los emprendedores y se refiere a las incubadoras y aceleradoras, mismas que cumplen un rol clave en el proceso de crecimiento.

### ***Ambiente de Negocios***

#### **Factores legales-políticos**

Varias entrevistas convergen en la idea de que la normativa legal y las políticas gubernamentales tienen un impacto significativo en las operaciones empresariales. Esto incluye aspectos como tasas de

interés, regulaciones laborales y normas de funcionamiento. Algunas entrevistas destacan la incertidumbre política y económica como factores limitantes para el crecimiento empresarial. La falta de claridad y la transición gubernamental afectan la toma de decisiones y la confianza en el mercado.

Hay quiénes mencionan la importancia de adaptarse constantemente a las regulaciones cambiantes, lo que sugiere una necesidad continua de ajustar las operaciones empresariales según las normativas. Y resaltan la importancia de estar al tanto de políticas gubernamentales y regulaciones para tomar decisiones empresariales efectivas.

Con relación al efecto de las políticas económicas mientras que ciertas entrevistas consideran que ciertas políticas laborales y económicas tienen desventajas que encarecen los costos y limitan la competitividad, hay quiénes resaltan la existencia de algunas leyes que favorecen en el ámbito comercial. Una entrevista menciona que la reducción de recursos para psicólogos en colegios ha afectado su negocio en particular. Esto muestra cómo políticas gubernamentales pueden tener impactos específicos en ciertos sectores.

En resumen, las convergencias incluyen el impacto de la normativa legal y política en las operaciones empresariales, así como la adaptabilidad constante requerida por las regulaciones cambiantes. Las divergencias se centran en la percepción de la influencia gubernamental, el efecto de las políticas económicas y cómo estas políticas pueden afectar a sectores específicos de manera diferente.

### **Factores económicos**

Varios entrevistados convergen en la idea de que la situación económica y política del país influye en el desarrollo empresarial. La recesión económica y la falta de inversión extranjera pueden limitar el crecimiento empresarial. También hay quienes mencionan la importancia del riesgo país en la inversión y el crecimiento empresarial. Un riesgo país alto puede disuadir la inversión y limitar el crecimiento.

Mientras que algunas entrevistas mencionan la recesión económica como una limitación, una entrevista resalta la ventaja de moverse a otros mercados cuando el mercado local no es favorable.

En resumen, las convergencias incluyen el impacto de la situación económica y política en el desarrollo empresarial y la influencia del riesgo país en la inversión. Las divergencias se centran en la perspectiva sobre el impacto económico.

### **Factores ecológicos**

Varias entrevistas convergen en la idea de que el medio ambiente y la responsabilidad ecológica son importantes y tienen un impacto en las decisiones empresariales. La conciencia sobre el impacto ambiental está aumentando y las empresas están considerando cómo sus acciones afectan el medio ambiente.

Algunos entrevistados convergen en que la pandemia tuvo un impacto significativo en sus negocios. La pandemia afectó las operaciones y las decisiones empresariales, causando cambios y desafíos en la dirección de los negocios. Este fenómeno causó dificultades financieras y obligó a tomar decisiones drásticas.

En resumen, las convergencias incluyen el enfoque en el impacto ambiental en las decisiones empresariales y el efecto de la pandemia en las operaciones comerciales. Las divergencias se centran en las perspectivas sobre el enfoque en temas ecológicos, considerando que otras entrevistas no abordan directamente este tema.

### **Factores tecnológicos**

Varias entrevistas convergen en la importancia de la tecnología y la innovación en los negocios. La tecnología permite realizar trabajos de manera más ágil, vender a través de plataformas en línea, mejorar la comunicación y la eficiencia en los procesos empresariales. Su forma de influencia se evidencia a través del uso de redes sociales y el comercio electrónico (e-commerce), son factores

tecnológicos que generan un efecto en la forma en que los negocios se promocionan y venden en la actualidad.

Hay quienes reconocen la importancia de la inteligencia artificial en el entorno empresarial. La inteligencia artificial puede acelerar procesos y facilitar la toma de decisiones. Sin embargo, a nivel Ecuador el desarrollo tecnológico puede ser limitado lo que es visible a través de la carencia de centros de investigación y desarrollo.

En resumen, las convergencias incluyen la importancia de la innovación tecnológica, el uso de redes sociales y el comercio electrónico, así como el potencial de la inteligencia artificial en los negocios. Las divergencias se centran en el nivel de desarrollo tecnológico nacional.

#### **Factores socioculturales**

Hay entrevistas que coinciden en que los problemas sociales derivados de la política tienen un impacto en la economía y en la forma en que las personas perciben la seguridad y la inversión en el país, perjudicando aquellos negocios que dependen de la inversión extranjera. Se incluye que la alta tributación tiene efectos directos al precio del producto, afectando su competitividad y la percepción del consumidor por la preferencia de productos cambia, de tal forma que existe mayor interés por los importados con precios más bajos, mayor calidad y reconocimiento en el mercado. En resumen, las convergencias se centran en el impacto del gobierno sobre los factores sociales.

#### ***Características del Negocio***

Para establecer los resultados de esta dimensión se tomarán en cuenta los resultados de la tabulación de la encuesta.

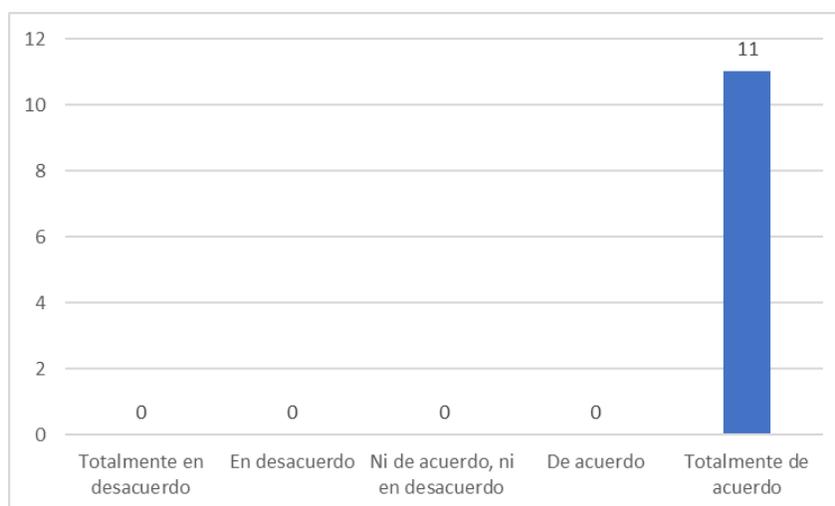
#### **Redes de Negocio**

Varias entrevistas destacan la importancia del networking y las alianzas estratégicas en el crecimiento y desarrollo de las empresas. Se menciona cómo las conexiones adecuadas pueden acelerar los procesos, proporcionar oportunidades y generar sinergias. Además, las opiniones son unánimes en

cuanto a la importancia de tener redes de negocios activas para el crecimiento en el mercado. Todos los entrevistados están de acuerdo en que estas redes son esenciales para ampliar oportunidades y conectarse en la industria.

### Figura 18

*Percepción de los empresarios frente a las redes de negocio*



*Nota.* Los entrevistados valoran altamente la importancia de mantener una red de negocios activa, ya que creen que esto es fundamental para lograr un crecimiento exitoso en el mercado. Elaboración en base al Estudio Cualitativo de los Aspectos Claves en la Toma de Decisiones de las PYMES 2023.

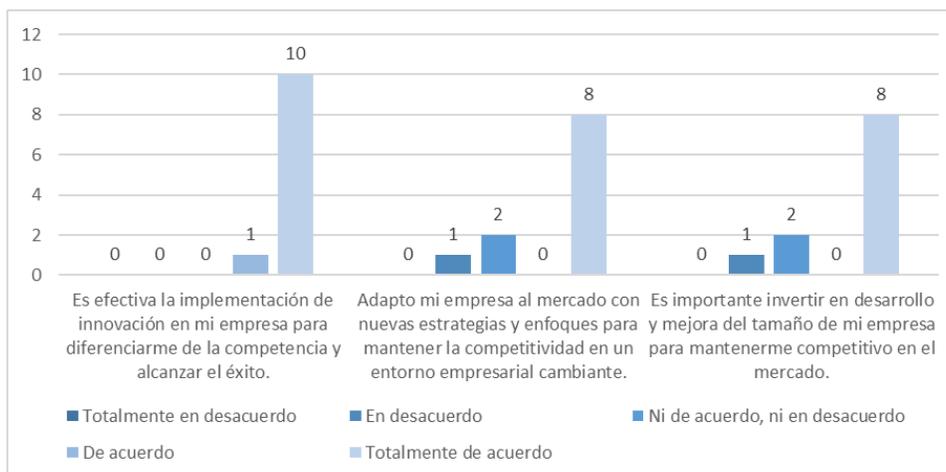
### **Innovación Empresarial**

Varios entrevistados destacan la importancia de la innovación tecnológica en sus negocios. Esto incluye aspectos como marketing digital, mejora de procesos, uso de aplicaciones y la integración de la tecnología en la propuesta de valor. Además, destacan que la innovación es esencial para sobrevivir y competir en el mercado actual. Consideran que la constante evolución es necesaria para mantenerse relevantes y enfrentar la competencia. Hay un consenso generalizado sobre la importancia de la innovación para mantener la competitividad. La mayoría de los encuestados considera efectiva la implementación de la innovación en la diferenciación y el éxito. Además, están dispuestos a adaptar su

empresa a nuevos enfoques y estrategias para mantenerse competitivos en un entorno empresarial cambiante.

**Figura 19**

*Percepción de los empresarios frente a la innovación empresarial*



*Nota.* La mayoría de los encuestados valoran positivamente la innovación empresarial como un medio efectivo para diferenciarse de la competencia y lograr el éxito. Además, muestran una actitud proactiva hacia la adaptación constante y la inversión en el desarrollo de la empresa para mantener su competitividad en un entorno empresarial cambiante. Elaboración en base al Estudio Cualitativo de los Aspectos Claves en la Toma de Decisiones de las PYMES 2023.

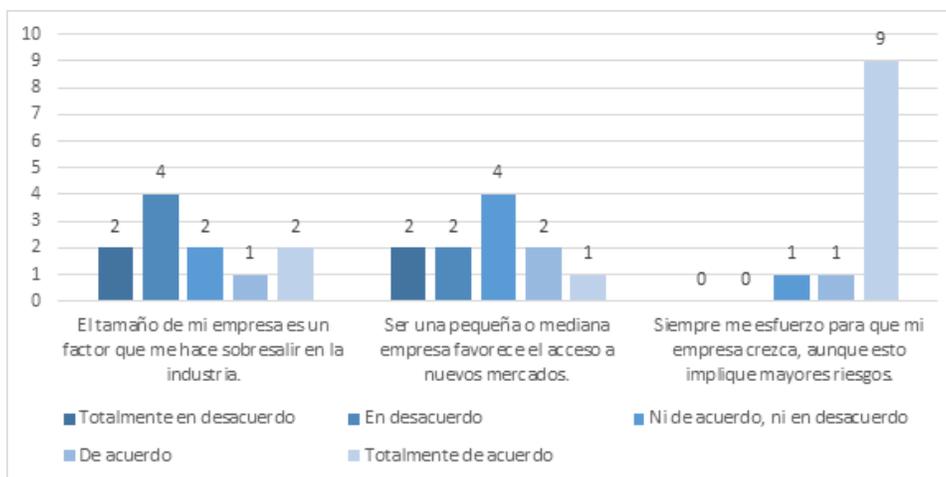
### **Tamaño del Negocio**

Hay divergencias en cómo se percibe el tamaño de una empresa. Se considera que el tamaño de la empresa tiene sus ventajas y desventajas. Y que queda a libre decisión del gerente como se desea mantener en el mercado.

Se observa que existe una tendencia mixta en cuanto a cómo el tamaño impacta en la percepción de sobresalir en la industria. Si bien algunos están de acuerdo en que el tamaño es un factor destacado, también hay opiniones que difieren. Esto podría sugerir que la percepción del impacto del tamaño en la competitividad puede variar según la industria o el contexto.

**Figura 20**

*Percepción de los empresarios frente al tamaño de la empresa*



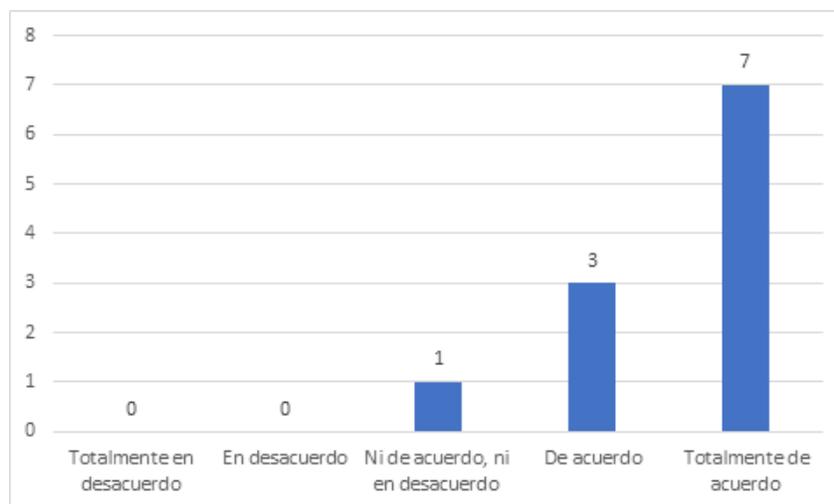
*Nota.* La mayoría de los entrevistados expresan opiniones neutrales o negativas, con un 54.54%. Esto sugiere que un tamaño más grande no es percibido de manera unánime como un factor determinante para tener éxito. Sin embargo, la mayoría de los propietarios va a empeñarse por hacer crecer su empresa. Elaboración en base al Estudio Cualitativo de los Aspectos Claves en la Toma de Decisiones de las PYMES 2023.

### **Habilidades para competir**

Varias entrevistas mencionan la competencia y los obstáculos que enfrentan las empresas al tratar de ingresar a mercados, ya sea debido a la presencia de grandes empresas internacionales o limitaciones relacionadas con la capacidad y tamaño de mercado. Destacan la importancia del crecimiento para mantener la competitividad en el mercado. La mayoría de los encuestados considera que la habilidad para competir es crucial y valoran la importancia de esta competencia entre sus colaboradores. Esto destaca la importancia de contar con empleados que puedan contribuir a la competitividad de la empresa.

**Figura 21**

*Percepción de los empresarios frente a las habilidades para competir*



*Nota.* Los entrevistados consideran que la habilidad para competir es importante en la empresa. Esto sugiere que valoran la competitividad como un atributo importante para el éxito de la empresa en el mercado. Elaboración en base al Estudio Cualitativo de los Aspectos Claves en la Toma de Decisiones de las PYMES 2023.

## Resultados

A partir de la codificación realizada en Atlas.ti, se presentan los resultados de las dimensiones y variables con mayor número de repetición, mismas que, se considera que tienen mayor relevancia por ser temáticas que sobresalen en las entrevistas.

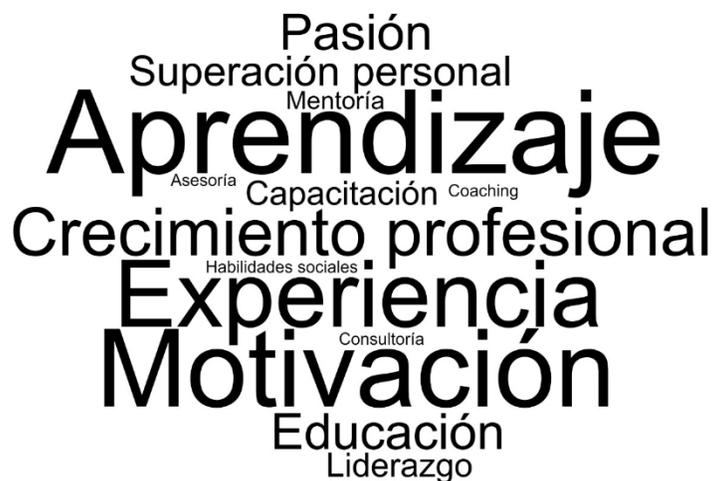
### Dimensión Factores individuales

En el contexto del estudio, se presentan los factores críticos de éxito con mayor relevancia. En el que se encontró de forma acentuada a las “habilidades comerciales y experiencia del propietario”, perteneciente a la dimensión de factores individuales. Los resultados indican un enraizamiento de 39 y una densidad de 2. La posición de esta variable indica el gran impacto que tiene en el éxito de una organización, el hecho de que él propietario posea conocimientos, aptitudes, capacidades y destrezas que le permitan desenvolverse en el ámbito empresarial. En su mayoría, habilidades que se desarrollan en el transcurso del tiempo, a partir de experiencia generada en áreas y/o campos similares. La autoeducación juega un rol importante para el desarrollo de estas habilidades, y con mayor relevancia, para aquellos perfiles que ejercen una actividad o posición, distinta a su área de estudios. Debe existir un interés del propietario por conocer e involucrarse en los distintos procedimientos que opera su negocio para tener claro el panorama en el que se desenvuelve. Además, se debe mencionar, que esta variable está asociada con las habilidades blandas, es decir, su forma de trabajar, relacionarse e interactuar con los demás, en la que se puede dar principal énfasis al liderazgo.

A vista general, a partir del uso de codificación con inteligencia artificial se exponen las variables con mayor ponderación en esta dimensión:

**Figura 22**

*Nube de palabras – Factores individuales*



*Nota.* Elaboración en base al Estudio Cualitativo de los Aspectos Claves en la Toma de Decisiones de las PYMES 2023.

En esta dimensión el término con mayor frecuencia es “Experiencia”, esta variable es significativa para los empresarios, los cuáles establecen que el haberse desarrollado en cargo similares o en alguna actividad estrechamente relacionada, te ofrece una ventaja competitiva. Son actividades que amplían el panorama del emprendedor y su habilidad para desenvolverse a nivel empresarial. Además, viene seguido la “motivación” una variable que influirá directamente en la manera de dirigir las operaciones de la organización. Y por último el aprendizaje, resultado que enfatiza la importancia de la constante autoeducación y preparación de parte del líder.

A partir de ambos análisis, se confirman como variables relevantes: experiencia y habilidades comerciales, aprendizaje constante (autoeducación), motivación y liderazgo.

### **Dimensión de Disponibilidad del Capital**

La dimensión de disponibilidad de capital es la siguiente con mayor reiteración en las entrevistas, principalmente por las variables de “capital financiero” y “capital humano” con un enraizamiento de 30 y 29 y una densidad de 5 y 1 respectivamente. Para que una organización opere

efectivamente debe preocuparse de contar primordialmente con estos 2 recursos. Los financieros permiten la ejecución de todas las demás actividades, por esta razón existe gran interés de acceder a estos, entre las formas para contar con este capital, son: a) A través de ahorros, una actitud que se repite en perfiles que han contado con un trabajo fijo durante varios años previo al emprendimiento. b) Bancos, los créditos a los que se busca acceder son a través de instituciones que trabajen con el estado. Existe, muy poco interés por trabajar con la banca privada por sus altas tasas de interés y solicitudes hostiles para acceder a sus requerimientos, c) Apoyo de amigos y familiares, método común en la muestra cuando no se cuenta con fondos propios. d) Inversionistas, se buscan interesados en apoyar el emprendimiento, que hagan este proceso más sencillo y ventajoso. Una vez se accede a esta primera inyección de capital, se tiene una aspiración de autofinanciamiento con los recursos generados por la operación de la empresa.

Con respecto al capital humano, existe una opinión conjunta de que es el “más valioso” para la organización. Se lo representa como el motor de la empresa, es pieza clave para la ejecución de actividades. Por este motivo, existe un gran interés por su bienestar y en lo que respecta a la empresa, preocuparse constantemente por su capacitación.

**Tabla 6**

*Matriz de ponderación - Disponibilidad de capital*

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
	<b>Capital Humano</b>	<b>Capital Social</b>	<b>Capital Financiero</b>
Entrevistado 1	1	2	3
Entrevistado 2	1	3	2
Entrevistado 3	1	3	2
Entrevistado 4	2	3	1
Entrevistado 5	1	3	2
Entrevistado 6	1	3	2
Entrevistado 7	2	1	3
Entrevistado 8	1	2	3
Entrevistado 9	1	2	3
Entrevistado 10	1	2	3
Entrevistado 11	1	3	2
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>54</b>	<b>78</b>

*Nota.* La matriz utiliza una ponderación inversa, en la cual 1 es más importante y 3 menos importante.

Elaboración en base al Estudio Cualitativo de los Aspectos Claves en la Toma de Decisiones de las PYMES 2023.

Reafirmando los hallazgos del análisis de contenido, se destaca que el capital humano representa el recurso primordial y esencial para el funcionamiento continuo y necesario del negocio. Le sigue en importancia el capital social, ya que las conexiones interpersonales son valoradas como un activo significativo. Finalmente, se considera el capital financiero, que, aunque no posee la misma relevancia que el capital humano, sigue siendo necesario para lograr el éxito de la empresa.

### **Figura 23**

*Nube de palabras - Disponibilidad de capital*



*Nota.* Nube de palabras generada a partir de los resultados correspondientes a la dimensión

Disponibilidad de Capital. Elaboración en base al Estudio Cualitativo de los Aspectos Claves en la Toma de Decisiones de las PYMES 2023.

Las organizaciones muestran un interés particular en el respaldo social, centrándose en las relaciones interpersonales vinculadas al respaldo financiero proporcionado por familiares y amigos, así como en el bienestar de los colaboradores dentro de la empresa. Como conclusión, se observa que la prioridad otorgada a la Dimensión de Disponibilidad de Capital sigue la secuencia de capital humano, capital financiero y, por último, capital social.

### **Dimensión de Ambiente de Negocio**

La dimensión de ambiente de negocio también se posiciona en los primeros lugares, principalmente por la variable de “factores legales”, con un enraizamiento de 27 y una densidad de 2. Y efectivamente las políticas a nivel país tienen un impacto significativo en las empresas. En este sentido, es de gran importancia tener conocimiento de las leyes, normativas y regulaciones que puedan generar repercusiones como beneficios a las operaciones de la organización.

Realizando el análisis a nivel Ecuador, existe una gran inconformidad por las políticas establecidas, mismas que “no apoyan” al sector empresarial. Dónde, la excesiva cantidad de impuestos o el cumplir con ciertos valores agregados, afectan directamente al costo del producto, obligándolo a cargar o asumir estos valores, lo que afecta directamente a su atractivo y competitividad, incluso frente a productos internacionales. Ahora, se debe tomar en cuenta que esta variable va de la mano con el factor político, de esta manera, se encuentra sujeta a cambios por las decisiones establecidas por las autoridades que estén gobernando durante ese periodo. Contextualizando, en la actualidad es precisamente la transición de presidente la que genera gran incertidumbre para las empresas.

En general los resultados de esta dimensión con la codificación de inteligencia artificial se exponen gráficamente de la siguiente manera:

**Figura 24**

*Nube de palabras – Ambiente de negocio*



*Nota.* Nube de palabras generada a partir de los resultados correspondientes a la dimensión Ambiente de Negocio. Elaboración en base al Estudio Cualitativo de los Aspectos Claves en la Toma de Decisiones de las PYMES 2023.

Se considera a la “Tecnología” como una herramienta potencial que impulsa y mejora la optimización de los procesos, éste es un aspecto relevante para las organizaciones. Sin embargo, alineando este factor al contexto actual, éste continúa siendo una limitante por el nivel con el que se ha desarrollado a nivel país. Con respecto a la siguiente palabra “limitantes”, este código considera a todos aquellos factores que tienen un efecto negativo a las operaciones de la empresa, inclúyase aquí en su mayoría factores políticos, económicos y legales.

Los resultados establecidos por ambos análisis confirman como factores relevantes en esta dimensión a los legales, políticos, económicos y tecnológicos.

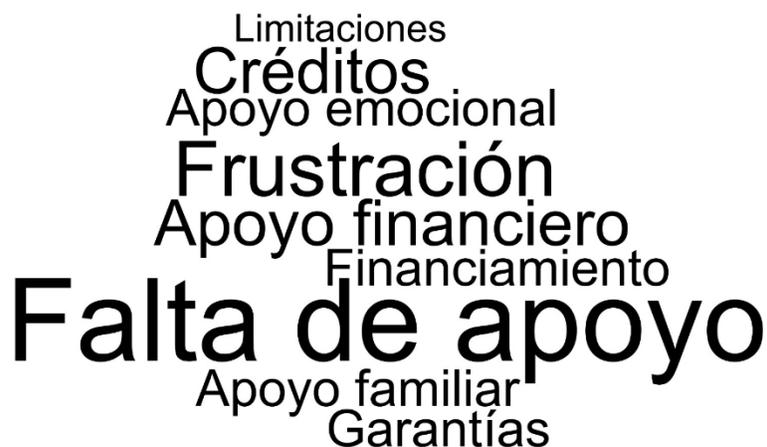
### Dimensión de Soporte Empresarial

En lo que respecta a soporte empresarial, el “soporte financiero” es el que prevalece con un enraizamiento de 25 y una densidad de 2. Las organizaciones requieren primordialmente este apoyo para construir su capital financiero y así poder operar. Sin embargo, existe un consenso en que hay una falta de apoyo por parte de las instituciones financieras privadas. Primero es complicado acceder al financiamiento por todos los requisitos que debes cumplir. Segundo, las altas tasas de interés, mismas que para un emprendedor no son viables. Se debe considerar que las garantías que solicitan cuando inician como negocio te son incluso difíciles de cumplir. Sin embargo, sí existe el otro lado de la moneda, en el cual las personas que cuenta con activos o con un historial crediticio a favor, logran acceder a su crédito. Y este es un aspecto que se debe tomar muy en cuenta. Otra de las maneras en las que accedieron a inversiones financieras fueron a través de organizaciones o iniciativas como EmprendeFe, Fondo Emprende y Conquito con capitales semilla.

Los resultados con mayor frecuencia en esta dimensión se representan en la siguiente nube de palabras:

**Figura 25**

*Nube de palabras – Soporte empresarial*



*Nota.* Nube de palabras generada a partir de los resultados correspondientes a la dimensión Soporte Empresarial. Elaboración en base al Estudio Cualitativo de los Aspectos Claves en la Toma de Decisiones de las PYMES 2023.

La frase “falta de apoyo” que destaca y que posee la mayor frecuencia, determina que hay una connotación negativa en cuánto al soporte proporcionado a las PYMEs, este principalmente se refiere al ámbito financiero. En el cual, se presenta una gran cantidad de requerimientos o condiciones que limitan las posibilidades de acceder al financiamiento por medio de la banca privada. Este aspecto orienta hacia la segunda palabra “frustración”, una condición que se da como resultado al bajo soporte que puede percibir una PYMEs.

Analizando ambas codificaciones se llega a la conclusión que el actor con mayor impacto en apoyo empresarial son las instituciones financieras, con un efecto negativo, es decir, no representan un apoyo para que las PYMEs se desarrollen. A su vez, esta dificultad obliga a las organizaciones a buscar otras maneras de financiamiento, siendo estas a través del gobierno o familiares

### **Dimensión de Características del Negocio**

Al referirnos a la dimensión de características del negocio, la variable más sobresaliente es “redes de negocios”. Con un valor de 23 en enraizamiento y 3 en densidad. Precisamente estas redes son las que aportan al crecimiento de la organización, pudiendo ser este un crecimiento intelectual, financiero y social. Existe una gran ventaja en este tipo de alianzas y, es que, pueden optimizar tiempos, procesos, recursos, esfuerzos, aquellas compañías que recién están iniciando. Es decir, se convierten en un soporte clave para impulsar hacia el desarrollo a los implicados. Esto se lleva a cabo, al ser un modelo que direcciona a los miembros hacia nuevos segmentos de mercados, con el objetivo de darse a conocer, alcanzar un mayor número de clientes (incluso, a través de recomendaciones) y, por lo tanto, generar más ventas, lo que financieramente se traduce en una mayor utilidad. Es decir, las redes de

negocios tienen un gran potencial para incrementar la visibilidad como organización, lo que da una mayor posibilidad de incrementar ventas.

**Figura 26**

*Nube de palabras - Características del negocio*



*Nota.* Nube de palabras generada a partir de los resultados correspondientes a la dimensión Características del Negocio. Elaboración en base al Estudio Cualitativo de los Aspectos Claves en la Toma de Decisiones de las PYMES 2023.

Dentro de la dimensión de características del negocio, un aspecto fundamental es la "Competitividad", que implica la necesidad de que la empresa se diferencie y cuente con al menos productos mínimos viables para ingresar al mercado. En segundo lugar, se destacan las redes de negocios, donde las alianzas estratégicas y el networking son mencionados como elementos de gran importancia. Se enfatiza que el tamaño del negocio no resulta ser un factor sumamente relevante para el crecimiento en la industria, sino que el enfoque se centra en los aspectos mencionados previamente.

### **Dimensión de Factores de Gestión**

Y por último en este método de análisis, se encuentra la "cultura organizacional", que representa a la dimensión de factores de gestión con un enraizamiento de 17 y densidad 2. Es

importantísimo que una empresa se vea orientada por un conjunto de valores y principios que pueda manifestar a través de su manera de operar. Estos son determinantes claves para la decisión de recompra del cliente. Entre los mencionados en las entrevistas encontramos: la responsabilidad, el cumplimiento y la confianza. La segunda variable relevante en esta dimensión es el “Compromiso y apoyo de la dirección”, un factor que está estrechamente vinculado al liderazgo y al desarrollo y ejecución de la planificación estratégica. Es clave resaltar el rol de la alta gerencia, el líder debe tener la iniciativa, dirigir y garantizar el cumplimiento de visión, misión, valores, objetivos, presupuestos, orientar al equipo de trabajo, entre otros. Incluso hay quienes consideran que el buen desempeño de la empresa viene dado por el buen liderazgo.

**Tabla 7**

*Matriz de ponderación - Factores de gestión*

	1	5	3	2	8	4	6	7
	Compromiso y apoyo de la dirección	Infraestructura organizativa	Prácticas de gestión de recursos humanos	Cultura organizacional	Ambiente de trabajo	Comunicación interna	Responsabilidad social corporativa	Tecnologías de la información
Entrevistado 1	1	3	5	7	6	2	8	4
Entrevistado 2	1	4	3	2	6	5	8	7
Entrevistado 3	3	1	2	4	7	8	5	6
Entrevistado 4	1	2	3	4	5	6	7	8
Entrevistado 5	1	4	7	3	5	6	2	8
Entrevistado 6	1	3	4	5	2	6	8	7
Entrevistado 7	6	7	3	1	2	4	5	8
Entrevistado 8	1	2	4	3	6	8	5	7
Entrevistado 9	4	7	8	6	3	5	1	2
Entrevistado 10	5	7	4	1	2	3	6	8
Entrevistado 11	1	8	5	2	6	3	4	7
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>240</b>	<b>144</b>	<b>76</b>	<b>400</b>	<b>224</b>	<b>354</b>	<b>504</b>

*Nota.* La matriz utiliza una ponderación inversa, en la cual 1 es más importante y 8 menos importante.

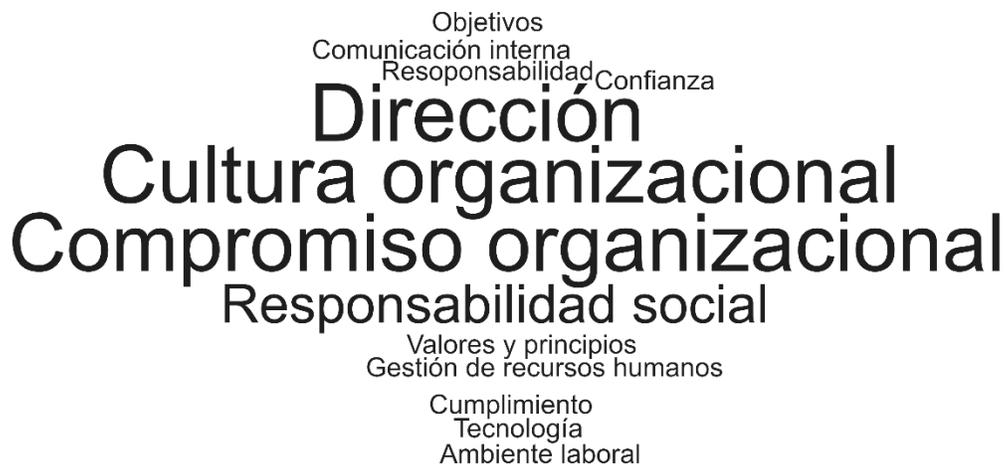
Elaboración en base al Estudio Cualitativo de los Aspectos Claves en la Toma de Decisiones de las PYMES 2023.

A partir del recurso utilizado y tomando en cuenta que es una matriz de ponderación inversa, se puede concluir que el “Compromiso y apoyo de la dirección” y la “Cultura organizacional” se consideran aspectos importantes dentro de la organización. Por otro lado, la “Responsabilidad social corporativa” y

las “Tecnologías de la Información” son factores que se consideran menos importantes, ya que otros pueden ser más vitales.

### Figura 27

*Nube de palabras - Factores de gestión*



*Nota.* Nube de palabras generada a partir de los resultados correspondientes a la dimensión Factores de Gestión. Elaboración en base al Estudio Cualitativo de los Aspectos Claves en la Toma de Decisiones de las PYMES 2023.

Finalmente, al procesar los recursos obtenidos, se concluye que “Compromiso organizacional” es el aspecto que tiene mayor frecuencia en la dimensión de factores de gestión; este refiriéndose principalmente al compromiso de la dirección por generar directrices para llevar por buen camino a la organización. Ante este contexto, el siguiente aspecto que se menciona es “Cultura Organizacional” esta vez un término ligado particularmente a los colaboradores de la organización y sus prácticas dentro de la empresa.

### Resultados generales

En función de la tabla de ponderación generada para la extracción de resultados se identificó el siguiente orden de relevancia entre las dimensiones: 1) Factores individuales, 2) factores de gestión, 3) disponibilidad de capital, 4) características de negocio, 5) soporte empresarial, 6) ambiente de negocio.

**Tabla 8**

*Matriz de ponderación - Factores críticos de éxito*

	<b>Soporte Empresarial</b>	<b>Factores Individuales</b>	<b>Disponibilidad de Capital</b>	<b>Factores de Gestión</b>	<b>Características del Negocio</b>	<b>Ambiente de Negocio</b>
Entrevistado 1	1	5	6	4	2	3
Entrevistado 2	6	5	3	2	1	4
Entrevistado 3	3	5	1	4	2	6
Entrevistado 4	4	1	2	5	3	6
Entrevistado 5	3	1	2	4	5	6
Entrevistado 6	4	1	5	6	2	3
Entrevistado 7	5	6	1	3	2	4
Entrevistado 8	2	5	1	3	4	6
Entrevistado 9	4	5	3	2	1	6
Entrevistado 10	4	5	2	3	1	6
Entrevistado 11	6	1	3	4	2	5
<b>Total</b>	<b>126</b>	<b>40</b>	<b>116</b>	<b>80</b>	<b>125</b>	<b>330</b>

*Nota.* La matriz utiliza una ponderación inversa, en la cual 1 es más importante y 6 menos importante.

Elaboración en base al Estudio Cualitativo de los Aspectos Claves en la Toma de Decisiones de las PYMES 2023.

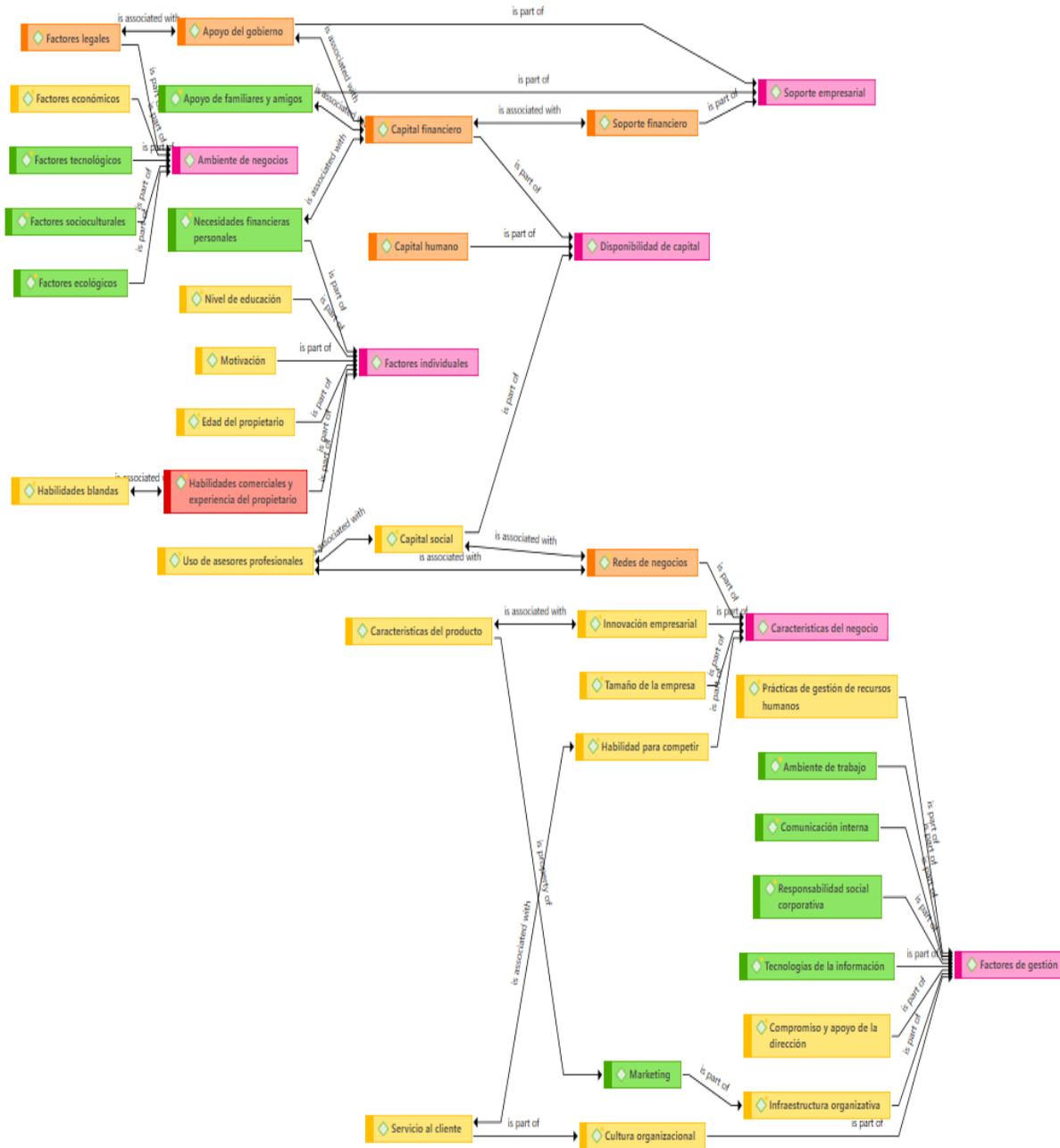
Dentro del sistema de codificación surgió la necesidad de incluir nuevos conceptos que surgen de lo mencionado por los entrevistados. El primero, denominado “características del producto”, incluye todo lo referente a los atributos del producto/servicio. Esta variable pretende considerar términos como calidad, durabilidad, precio, diferenciador, diseño, seguridad, exclusividad. Aquellas particularidades del bien tangible/intangible que determinan el interés del cliente hacia la empresa. Una variable, que puede incluirse en los factores de gestión. Y el segundo código, es “Motivación”, ligado a los factores individuales. Con este se pretende identificar aquellos factores (internos-externos), que determinarán las actitudes y acciones de la persona. Al identificar, el motivo para emprender se tiene noción del grado de compromiso con el proyecto o en este caso negocio. En varios casos mencionados fue la pasión por lo

que se hacía, lo que conllevó a realizar un esfuerzo mayor por sacar adelante el negocio, aprender nuevos conceptos, tener la actitud de persistir en situaciones de riesgo, dar la milla extra por cumplir su sueño. En resumen, el éxito de la empresa está determinado por la pasión que tienes para hacer tu trabajo.

A continuación, se visualiza el sistema de red como tal, en el cual se visualizan todas las variables y cada uno de sus cruces en función de la relación que poseen entre sí.

Figura 28

Red de relación con códigos



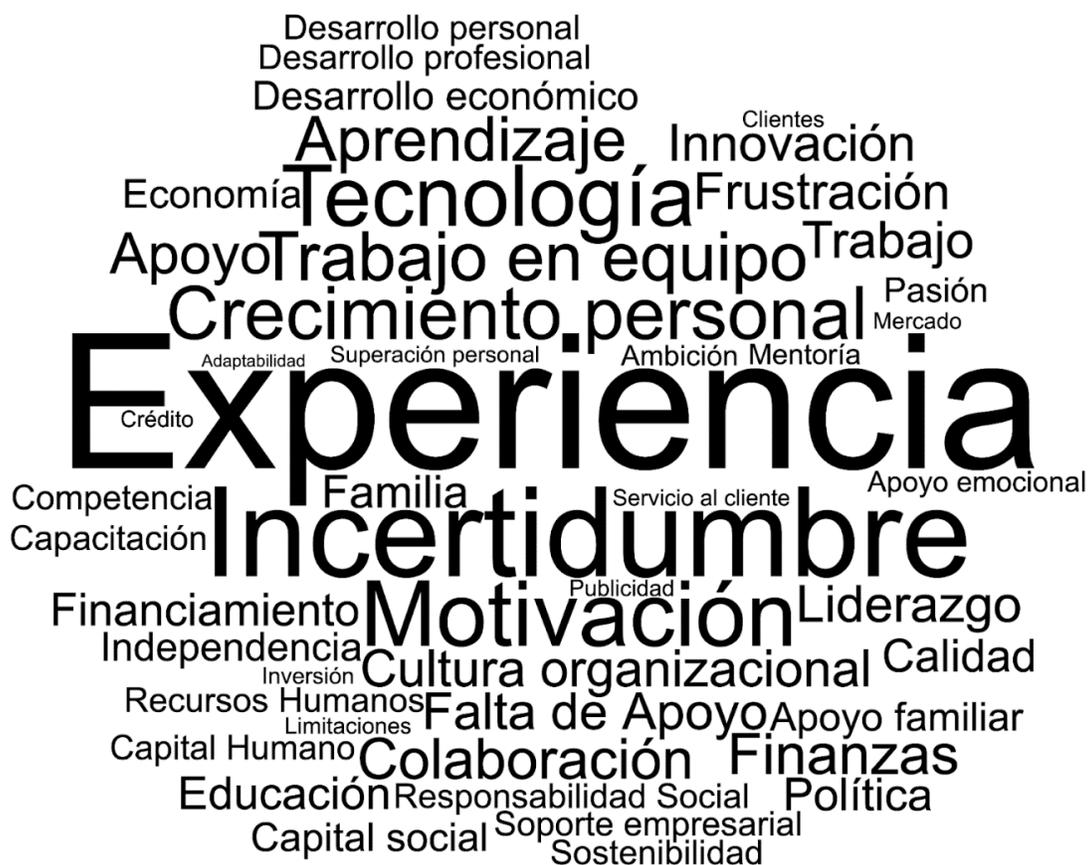
Nota. Esta figura muestra un panorama general de las relaciones generadas entre cada una de las dimensiones codificadas. Elaboración en base al Estudio Cualitativo de los Aspectos Claves en la Toma de Decisiones de las PYMES 2023

Por otro lado, en el nivel de datos se utilizó la codificación AI (inteligencia artificial) en el que se analizó automáticamente todas las entrevistas compiladas y a partir del contexto la inteligencia artificial codificó el texto y cuantificó las respuestas similares.

Para ellos se procedió a depurar la información de tal forma que sea más sencilla para el software identificarla y procesarla. De esta manera, se obtuvieron los resultados expuestos a continuación y que fueron graficados en el esquema de nube de palabras para una mejor visualización y análisis.

**Figura 29**

*Nube de palabras general*



*Nota.* Representación visual de las palabras con mayor frecuencia dentro del texto, la asignación de su tamaño en función del valor. Elaboración en base al Estudio Cualitativo de los Aspectos Claves en la Toma de Decisiones de las PYMES 2023.

Es evidente que a primera vista se tiene el código “Experiencia” vinculado a la dimensión de factores individuales, y que engloba aquellas habilidades, conocimientos y destrezas que el propietario adquiere con el paso del tiempo al involucrarse en determinadas actividades. En el análisis previo esta dimensión ocupa la primera posición en grado de importancia, de esta manera se confirma su relevancia en el impacto de éxito de una empresa.

La segunda palabra es “Incertidumbre” las citas hacen referencia aquellos factores del entorno externo que traen inseguridad acerca de los sucesos del futuro y que influyen en la toma de decisiones. Entre los factores identificados están los políticos y económicos, precisamente por el proceso de selección del nuevo presidente, y otro es el ámbito ecológico refiriéndonos a la pandemia que dio fin a algunos de los negocios de los entrevistados.

Y el tercer código es “Motivación” este factor se lo consideró en el análisis deductivo y se planteó como factor en el sistema de red, lo que, a través de este segundo método de análisis, confirma la relevancia de implementación en el estudio.

Resulta interesante que los resultados de ambos métodos de análisis tienen consistencia entre sí, lo que permite establecer conclusiones con mayor seguridad. Cabe mencionar que algunos términos proporcionados por la IA amplían los conceptos definidos en cada dimensión de estudio, dando oportunidad al análisis de nuevas variables a detalle.

De manera general, para la asignación de nivel de relevancia entre las dimensiones se consideró lo expresado por cada entrevistado y los resultados hallados a través de la codificación, de esta manera se confirmó por ambos métodos que la dimensión de factores individuales es la más relevante para el éxito de la empresa.

### **Limitaciones y Advertencias**

Las limitaciones en el desarrollo del proyecto de investigación están principalmente relacionadas al trabajo de campo. Inicialmente por la dificultad de acceso a información de contacto de los perfiles establecidos inicialmente como muestra de interés. Si bien uno de los planteamientos para el levantamiento de información era contar con gerentes de organizaciones consolidadas en el mercado, reconocidas por su marca posicionada y con varios años de trayectoria. La dificultad para acceder a información de contacto limitó en gran parte contar con este tipo de perfiles en el desarrollo de la investigación. Sin embargo, se debe aclarar que los perfiles de los entrevistados con los cuáles se levantó la información, están dentro de los parámetros establecidos para participar.

Se debe considerar que la muestra actual está centrada en el Distrito Metropolitano de Quito y las empresas seleccionadas pertenecen a sectores específicos identificados en el estudio como los de mayor interés. Frente a esto hay la posibilidad de que al extender la investigación se encuentren nuevos hallazgos que complementen o difieran en relación al estudio.

Con respecto al análisis de variables de entorno externo, está basado a nivel nacional. Se debe mencionar que el Ecuador en el tiempo que se realizó el estudio se encuentra en un periodo de inestabilidad política, y los resultados expuestos por cada entrevistado se ven condicionados por la situación que la nación atraviesa.

### Conclusiones

- Los resultados de la investigación establecen como principal factor crítico de éxito de las PYMES a las “habilidades comerciales y experiencia del propietario” correspondiente a la dimensión de factores individuales. El propietario al disponer de experiencia previa logra obtener conocimientos y desarrollar habilidades que le permiten tener mejor gestión del negocio. El autodidactismo es clave en el proceso. Adicional, el propietario debe apasionarse por lo que hace, refiriéndonos a la motivación, una variable que influye directamente en la forma de dirigir la organización.
- Los resultados de la dimensión de disponibilidad de capital resaltan los factores capital financiero, humano y social. Se considera a los recursos financieros como aquellos que permiten la ejecución de las actividades, de esta manera, el propietario busca personalmente las formas más convenientes de obtenerlos. El factor humano, es aquel que ejecuta dichas actividades y es el capital más valioso, así que, el gerente intenta proporcionar capacitación constante y asegurarse de que tenga todo lo necesario para desempeñar adecuadamente sus funciones. Y el capital social, es clave porque permite el establecimiento de relaciones y alianzas, mismas que, representan un apoyo importante para el crecimiento de la organización.
- Los factores políticos, legales, económicos y tecnológicos son considerados relevantes en la dimensión de ambiente de negocio. Se debe resaltar que la situación de transición gubernamental que atraviesa actualmente al país genera mayor influencia por parte de estos factores. Con respecto a la normativa legal y políticas gubernamentales en general no contribuyen al desarrollo de las Pymes, se incluyen aspectos como tasas de interés, regulaciones laborales y normas de funcionamiento. A nivel tecnológico, pese a su efecto favorecedor, en el Ecuador el desarrollo tecnológico es aún limitado.

- En la dimensión de soporte empresarial los resultados muestran un énfasis particular en los actores “instituciones financieras” y “gobierno”. En el aspecto financiero, las políticas y procesos para acceder a un crédito por parte de la banca privada son complicados y no favorecen a las PYMES (tasas de interés muy altas), por esta razón, las mismas buscan otras formas de financiamiento a través de la banca pública o a través de familiares. La única manera en la que la banca privada ofrezca créditos es cuando se cuenta con un activo de respaldo o a su vez un adecuado historial crediticio. Varios de los entrevistados comentaron que la banca pública ha representado para ellos un apoyo. Además, se mencionaron que las incubadoras y aceleradoras también son actores importantes en el soporte a los emprendedores.
- Redes de negocio es la variable más sobresaliente en la dimensión características del negocio. Estas conexiones son claves para acelerar procesos, proporcionar oportunidades y generar sinergias. Estas permiten a las organizaciones un crecimiento en varios ámbitos intelectual, financiero y social. Además, en la dimensión se resalta la “competitividad”, factor relacionado a la diferenciación y la posibilidad de contar con productos mínimo viables para ingresar al mercado.
- En los factores de gestión los resultados indican que el “compromiso y apoyo de la dirección” así como la “cultura organizacional” son los más importantes. En relación al primer factor, se destaca la importancia del rol de líder en la empresa. Siendo este el de orientar y dirigir a la organización hacia sus metas. Y con respecto a la cultura organizacional, se resaltan los principios y valores que debe transmitir la organización, primero hacia sus colaboradores, importante que estén alineados. Y segundo, hacia los clientes, en dónde se forma la percepción que ellos tienen acerca de la empresa.
- En general, los resultados del estudio confirman la relevancia de cada una de las dimensiones establecidas como factores críticos de éxito de las PYMES (soporte empresarial, factores

individuales, disponibilidad de capital, factores de gestión, características del negocio y ambiente de negocio), en este caso, añadiendo un grado mayor o menor de importancia entre los factores detallados en cada dimensión, e incluyendo nuevos hallazgos. En este caso se identifica la inclusión de factores como “características del producto” y “motivación”. La primera, refiriéndose a los atributos que contiene el producto/servicio y que influyen fuertemente en las preferencias del cliente hacia la empresa. Y el segundo, contribuye a la identificación de actitudes y acciones a favor del emprendimiento, considerándose un aspecto relevante para definir el tiempo de permanencia del negocio.

### Recomendaciones

- Contextualizar los factores de éxito en función de lugar de estudio, identificando la variación de los resultados en función del área de investigación.
- Extender la muestra y locación de estudio, de tal forma que los resultados puedan generalizarse a nivel nacional.
- Buscar diversas alternativas de herramientas de análisis para contribuir al análisis de nuevos y mejores resultados.
- Para corroborar y contrastar la información de este estudio se puede realizar un nuevo levantamiento de información, incluyendo de preferencia un segmento de muestra mayor de medianas empresas.
- A partir de la información proporcionada por la IA, se puede proponer el planteamiento de nuevas variables, corroborando en el trabajo de campo su relevancia y aporte a la investigación.

## Referencias

- Aduana. (2010). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*. Obtenido de Ministerio de la Producción, Comercio e Inversiones: <https://www.aduana.gob.ec/gacnorm/data/CODIGO-ORGANICO-DE-LA-PRODUCCION-COMERCIO-E-INVERSIONES.pdf>
- Al-Tit, A., Omri, A., & Euch, J. (2019). Critical success factors of small and medium-sized enterprises in Saudi Arabia: Insights from sustainability perspective. *Administrative sciences*, 32.
- Álvarez, F., López, O., & Toledo, M. (2021). *Acceso al financiamiento de las pymes*. CAF. Obtenido de <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/1752>
- Anggraeni, S., & Selamat, F. (2021). Critical Success Factors for Micro, Small and Medium Enterprises in Indonesia. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*.
- Añorve Guillen, M. A. (1991). La fiabilidad en la entrevista: la entrevista semi estructurada y estructurada, un recurso de la encuesta. 33.  
doi:<https://doi.org/10.22201/iibi.0187358xp.1991.10.3793>
- Atlas.ti. (15 de Diciembre de 2021). *Manual de uso*. Obtenido de Atlas.ti: [https://doc.atlasti.com/QuicktourWin.es.v9/ATLAS.ti\\_QuickTour\\_es\\_Win.v9.pdf](https://doc.atlasti.com/QuicktourWin.es.v9/ATLAS.ti_QuickTour_es_Win.v9.pdf)
- Ávalos, G. (2020). *PYMES en el Ecuador*. Obtenido de Plusvalores Casa de Valores: <https://plusvalores.com.ec/wp-content/uploads/2020/06/Analisis-sobre-Pymes-en-Ecuador..pdf>
- Ayaviri, D., Cáceres, J., Quishpe, G., & Maldonado, A. (2023). The Determinants of Success in Entrepreneurship: A Study in the Urban Area of Ecuador. 11.
- Bala, T., Modal Rabbani, A. G., & Rahman, M. M. (2022). Identifying Entrepreneurial Success Factors of Micro, Small and Medium Enterprises: A Study in Bangladesh. *International Journal of Entrepreneurship*, 1-18.

Balen, J., Nojeem, L., Bitala, W., Junta, U., & Browndi, I. (2023). Essential Determinants for Assessing the Strategic Agility Framework in Small and Medium-sized Enterprises (SMEs). *European Journal of Scientific and Applied Sciences*.

Banco Central del Ecuador. (2023). *La economía ecuatoriana reportó un crecimiento interanual de 4,3% en el cuarto trimestre de 2022*. Obtenido de BCE: <https://www.bce.fin.ec/boletines-de-prensa-archivo/la-economia-ecuatoriana-reporto-un-crecimiento-interanual-de-4-3-en-el-cuarto-trimestre-de-2022>

Belas, J., Amoah, J., Petráková, Z., Ključnikava, Y., & Bilan, Y. (2020). Selected Factors of SMEs Management in the Service Sector. *JOURNAL OF TOURISM AND SERVICES*, 11. Obtenido de Selected Factors of SMEs Management in the Service Sector [jots.cz](https://jots.cz) <https://jots.cz> › JoTS › article › download

Brito, D. (2018). El riesgo empresarial. *Revista Universidad y Sociedad*, 269-277.

Camisón, C., Boronat, M., & Villar, A. (2010). Estructuras organizativas, estrategias competitivas y ventajas estratégicas de las pyme. Mercados globalizados. *Mercados globalizados*. Obtenido de <https://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/51579/45684.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Capriotti, P. (2009). *Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Chile.

Castellanos Blanco, Y. T. (2020). *La cultura organizacional como parte del éxito*. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10654/36217>

Castro Silva, H. F., Rodríguez Fonseca, F., & Martínez Chaparro, Y. A. (2019). Success factors of MSMEs in Colombia. *Clío América*, 13, 318-327. doi:10.21676/23897848.3429

CEPAL. (2018). *Revista CEPAL No 125*. Obtenido de <http://repositorio.cepal.org/handle/11362/43987>

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría de la administración*. McGraw-Hill interamericana.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill Interamericana.

- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. Cengage Learning Editoriales.
- Díaz Herrera, C. (2017). Investigación cualitativa y análisis de contenido temático. . *Orientación intelectual de revista Universum*.
- El Heraldo. (14 de Mayo de 2023). *Inestabilidad perjudica a empresas*. Obtenido de El Heraldo:  
<https://www.elheraldo.com.ec/inestabilidad-perjudica-a-empresas/>
- Elkhairi, A., Fedouaki, F., & El Alami, S. (2019). Barriers and Critical Success Factors for Implementing Lean Manufacturing in SMEs. *IFAC-PapersOnLine*, 52, 565-570. Obtenido de  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405896319312571>
- Fahey, L., & Narayanan, V. (1986). *Macro environmental analysis for strategic management*. Mason, OH, Estados Unidos de América: South-Western.
- Fernández, L. N. (2019). *Beneficios de aplicar Responsabilidad Social Empresaria en Pymes vitivinícolas de Mendoza*. La Paz, Medoza. Obtenido de  
<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/18076/FERNANDEZ%20LUCIANA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Flores, F. (1994). *Creando organizaciones para el futuro*. Chile: Editorial Dolmen.
- Global Entrepreneurship Monitor. (2020). *Global Entrepreneurship Monitor ECUADOR 2019 - 2020*. Obtenido de [https://www.espae.edu.ec/wp-content/uploads/2021/02/GEM\\_Ecuador\\_2019.pdf](https://www.espae.edu.ec/wp-content/uploads/2021/02/GEM_Ecuador_2019.pdf)
- Greiner, L. (1998). Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review* 50, 37-46.
- Grupo Faro. (Abril de 2019). *Informe de avance a la política pública de Emprendimiento*. Obtenido de Del Dicho al Hecho: <https://deldichoalhecho.ecuador-decide.org/wp-content/uploads/2019/04/Emprendimiento.pdf>
- Gumel, B. I., & Bardai, B. B. (2023). Critical Success Factors (CSFs) of SMEs in Nigeria and the Mediating Impact of SMEDAN Initiative Between the CSFs and SMEs' Success. *International Journal of Business and Economics Research*, 68-86.

- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México: McGRAW-HILL .
- Hernández, M. B. (2019). *Comunicación interna en pequeñas empresas*. Obtenido de <http://rehip.unr.edu.ar/bitstream/handle/2133/15967/Tesina%20Hern%20a%20Bel%20Legajo%20H-0136-8.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Howell, M. T. (2009). *Critical Success Factors Simplified: Implementing the Powerful Drivers of Dramatic Business Improvement*. Taylor & Francis.
- Ibrahim, B., & Bardai, B. (2023). Critical Success Factors (CSFs) of SMEs in Nigeria and the Mediating Impact of SMEDAN Initiative Between the CSFs and SMEs' Success.
- Ifeanyi, O., Ezimma, N., & Pat, A. (2020). CRITICAL SUCCESS FACTORS FOR SMEs PERFORMANCE: EMPIRICAL EVIDENCE. *International Journal of Advanced Academic Research (Social and Management Sciences)*, 1-17.
- INEC. (2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: <https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/metodologias/CIU%204.0.pdf>
- INEC. (2023). *Boletín Técnico N°01-2023-IPC*. Obtenido de Ecuador en cifras: [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2023/enero/Bolet%3ADn\\_t%3A9cnico\\_01-2023-IPC.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2023/enero/Bolet%3ADn_t%3A9cnico_01-2023-IPC.pdf)
- INEC. (2023). *Registro Estadístico de Empresas 2022*. Obtenido de INEC: [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/Registro\\_Empresas\\_Establecimientos/2022/Principales\\_Resultados\\_REEM%202022.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Registro_Empresas_Establecimientos/2022/Principales_Resultados_REEM%202022.pdf)
- Ivanov, S., Kuyumdzhier, M., & Webster, C. (2020). *Automation fears: Drivers and solutions*. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0160791X20300488?via%3Dihub>

- Kast, F., & Rosenzweig, J. (2003). *Administración de las Organizaciones*. McGraw Hill.
- Knol, W., Slomp, J., Schouteten, R., & Lauche, K. (2018). Implementing lean practices in manufacturing SMEs: testing 'critical success factors' using Necessary Condition Analysis. *International Journal of Production Research*.(1-19). Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/322254155\\_Implementing\\_lean\\_practices\\_in\\_manufacturing\\_SMEs\\_testing\\_'critical\\_success\\_factors'\\_using\\_Necessary\\_Condition\\_Analysis](https://www.researchgate.net/publication/322254155_Implementing_lean_practices_in_manufacturing_SMEs_testing_'critical_success_factors'_using_Necessary_Condition_Analysis)
- Kulenur, S., Nanjundeswaraswamy, T., MB, K., & P, N. (2022). Relationship between Human Resource Management Practices and Employee Engagement. *Brazilian Journal of Operations and Production Management*, 20(1).
- Leidecker, J., & Bruno, A. (1984). Identifying and using critical success factors. *Long Range Planning*, 23-32.
- Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación. (2020). *LEY ORGÁNICA DE EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN*.
- Lopezosa, C., & Codina, L. (2023). ChatGPT y software CAQDAS para el análisis cualitativo de entrevistas: pasos para combinar la inteligencia artificial de OpenAI con ATLAS.ti, Nvivo y MAXQDA. *Repositorio UPF*.
- Lopezosa, C., Codina, L., & Pere, F. (2022). *Atlas.ti para entrevistas semiestructuradas: guía de uso para un análisis cualitativo*. Repositorio UPF.
- Maldonado, C. D. (2020). *Plan de comunicación estratégica para la aplicación en Pymes*. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7341/1/T3215-MCE-Maldonado-Plan.pdf>
- Malhotra, N. (2016). *Investigación de mercados: conceptos esenciales*. México: Pearson Education.
- Mathushan, P., & Kengatharan, N. (2022). *Human Resource Management Practices and Corporate Entrepreneurship: An Empirical Study in Sri Lankan SMEs*. *Management Analysis Journal*. Obtenido de <http://maj.unnes.ac.id/>

- Matinaro, V., Yang, L., & Jurgen, P. (2019). Extracción de factores clave para el desarrollo sostenible de las empresas: estudio de caso de las PYME en Taiwán. *Revista de producción más limpia*.
- Ministerio de tecnologías de la información y las comunicaciones. (2009). *Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC)*. Obtenido de MintIC:  
<https://mintic.gov.co/portal/inicio/Glosario/T/5755:Tecnologias-de-la-Informacion-y-las-Comunicaciones-TIC>
- Morales-Chan, M. (2023). Explorando el potencial de Chat GPT: Una clasificación de Prompts efectivos para la enseñanza. *GES Department*.
- Nahm, A., Vonderembse, M., & Koufteros, X. (2003). The impact of organizational structure on time-based manufacturing and performance. *Journal of Operations Management*, 281-306.
- Nurmadewi, D., & Mahendrawathi, E. (2019). *Analyzing Linkage Between Business Process Management (BPM) Capability and Information Technology: A Case Study in Garment SMEs*. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050919319131?via%3Dihub>
- ONU. (2009). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU)*. Obtenido de Organización de las Naciones Unidas:  
[https://unstats.un.org/unsd/publication/seriesm/seriesm\\_4rev4s.pdf](https://unstats.un.org/unsd/publication/seriesm/seriesm_4rev4s.pdf)
- Organización internacional del Trabajo. (2010). *La OIT y la responsabilidad social de la empresa (RSE)*. Obtenido de [https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/how-the-ilo-works/WCMS\\_142694/lang-es/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/how-the-ilo-works/WCMS_142694/lang-es/index.htm)
- Pita, G. (2018). Las TICs en las empresas evolución de la tecnología y cambio estructural en las organizaciones. 499-510. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6313252>
- Qamariah, I., & Muchtar, Y. (2019). Analyzing business performance of small and medium enterprises (smes) based on human capital, social capital and competitive advantage. *Ecoforum*.

- Ricci, F., Scafarto, V., Ferri, S., & Tron, A. (10 de diciembre de 2020). *Value relevance of digitalization: The moderating role of corporate sustainability. An empirical study of Italian listed companies*.  
Obtenido de <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123282>
- Rockart, J., & Bullen, C. (1981). A primer on critical success factors. *CISR*.
- Rodrigues, M., Franco, M., Silva, R., & Oliveira, C. (2021). Success factors of SMEs: Empirical study guided by dynamic capabilities and resources-based view. *Sustainability*.
- Rodriguez Aldana, M. L., & Fong Reynoso, C. (2022). Factores críticos de éxito de una pyme joyera jalisciense ante el covid-19: estudio de caso. *Estudios de administración*, 117-141.
- Sandoval, P. (2023). *Riesgo país de Ecuador trepó 295 puntos y ahora está en 1.415 puntos, tras elecciones 2023*. Obtenido de El Universo:  
<https://www.eluniverso.com/noticias/economia/riesgo-pais-ecuador-trepe-295-puntos-tras-elecciones-2023-nota/>
- Superintendencia de Campañas y Valores. (2018). *Ley de Compañías*. Obtenido de Superintendencia de Campañas y Valores:  
[https://www.supercias.gob.ec/bd\\_supercias/descargas/lotaip/a2/Ley\\_Compa%C3%B1as.pdf](https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/a2/Ley_Compa%C3%B1as.pdf)
- Tsai, F. S. (2018). Knowledge heterogeneity, social capital, and organizational innovation. *Journal of Organizational Change Management*.
- Urdaneta Montiel, A. J., & Borgucci García, E. V. (2021). *La nueva economía desde el enfoque de la competitividad en la función empresarial y el libre mercado*. Guayaquil: DIGRÁFICA. Obtenido de <https://www.umet.edu.ec/wp-content/uploads/2022/03/LBR-123.pdf>
- Wadho, W., & Chaudhry, A. (2018). Innovation and firm performance in developing countries: The case of Pakistani textile and apparel manufacturers. *Research policy*, 1283-1294.

- Yadunandan, M. C. (2022). Factors influencing success of MSME's entrepreneurs: A study at Bangalore city. *Research Square*. doi:<https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-1345954/v1>
- Zambrano, L. (17 de Mayo de 2023). *Las acciones empresariales para combatir la inestabilidad política en Ecuador*. Obtenido de Diario Expreso:  
<https://www.expreso.ec/actualidad/economia/acciones-empresariales-combatir-inestabilidad-politica-ecuador-160724.html>
- Zapata Márquez, N. A., Medina Quintero, J. M., Morales Sáenz, F. I., & Abrego Almazán, D. (2019). Critical success factors in implementing IT in MSMEs. *Cuadernos de administración*, 3-14.
- Zarco Martín, V., & Rodríguez Fernández, A. (2005). Ética y responsabilidad social en las organizaciones actuales. *Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades*, 185-203.
- Zhang, X., Yaoyu, X., & Liang, M. (2022). Investigación sobre factores de éxito y mecanismo de influencia de la transformación digital en las pymes. (5).