



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Factores claves del proceso emprendedor en los emprendimientos de alto crecimiento: Caso Ecuador

T e s i s

Que para optar por el grado de:

Doctor en Ciencias de la Administración

Presenta:

Raquel Aurelia Donoso Rivera

Comité Tutor

Tutor principal:

Dra. Estela Ruiz Larraguivel
Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación, UNAM

Dr. Jorge Hernández Palomino
Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez

Dr. Mario De Agüero Aguirre
Posgrado Facultad de Contaduría y Administración,
UNAM

Ciudad de México, Marzo de 2018



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



AGRADECIMIENTOS

Alcanzar las metas que nos proponemos en la vida nunca fuera posible si no contáramos con el apoyo de aquellas personas especiales que están siempre en nuestra vida así como de aquellas que aparecen de repente como ángeles que iluminan nuestro camino y lo hacen más llevadero. A esas personas especiales que están y llegaron a lo largo de estos casi cinco años desde que decidí emprender el reto de realizar el doctorado en Ciencias de la Administración en una universidad tan prestigiosa como la UNAM, sólo tengo expresiones de agradecimiento infinito; sin ellos hoy no sería posible la culminación de mi programa doctoral.

Mi agradecimiento, en primera instancia, a Dios, por poner en mi camino la maravillosa oportunidad de ingresar al programa y poder culminarlo venciendo todas las dificultades que pudieron presentarse y que lograron fortalecerme. Sé que no existen casualidades sino “cristualidades” y que este logro que he alcanzado tiene un propósito ya establecido.

En segundo lugar, debo expresar mis agradecimientos a mis tutores del doctorado, quienes con su guía, observaciones e incluso cuestionamientos, no sólo me ayudaron en el desarrollo de mi investigación, sino, lo más importante, me ayudaron a crecer y a desarrollar habilidades que me servirán para toda mi vida. Sólo mirando retrospectivamente puedo ahora entender de mejor forma el verdadero propósito del programa y entiendo que cada experiencia que viví, incluso cada dificultad que pude haber experimentado tenía una razón de ser, desde luego, orientado a mi crecimiento profesional y también a mi formación humana. Para ellos, mis tutores queridos, mi eterno agradecimiento. En mi memoria han quedado grabadas algunas frases, preguntas o sabios consejos propios de cada uno expresados en algún momento de nuestras interacciones, los cuales propiciaron mi reflexión y marcaron mi vida. En este agradecimiento debo incluir también a las doctoras Hortensia Lacayo y Blanca Tapia, quienes se integraron como miembros sinodales para mis exámenes de candidatura y de grado y con sus observaciones y recomendaciones permitieron que mi trabajo sea enriquecido y fortalecido. Mis agradecimientos también a todo el equipo



humano de la coordinación del doctorado: Al doctor Delgado, al doctor Juárez, a las maestras Letty, Blanquita y Columba; mi gratitud para ellos, por todo el apoyo recibido lo cual me permitió culminar mi programa doctoral, considerando las dificultades que genera el ser extranjera y residir fuera de México.

En mi calidad de maestra, debo también agradecer a la Universidad Politécnica Salesiana, institución en la que venido colaborando en mi país Ecuador desde hace 16 años, la cual me apoyó para la realización de mis estudios. Sin duda, todos los conocimientos y habilidades adquiridos dentro del doctorado me permitirán revertir el apoyo brindado en beneficio de la institución, tanto en actividades académicas como de investigación.

Como lo dije al inicio, Dios pone ángeles en nuestro camino para ayudarnos a lograr nuestras metas. Parte de estos ángeles han sido para mi Conchita y Jorge. Cómo no agradecerles si se convirtieron en una especie de “padres” además de amigos; me cuidaron, me guiaron, me apoyaron, me mostraron su generosidad absoluta y su cariño sincero en todo momento, aún en los momentos difíciles. Nunca olvidaré todo lo que hicieron por mi, mi eterna gratitud hacia ellos. También un reconocimiento especial a Luzma, mi querida amiga mexicana que también me brindó su apoyo incondicional en todo aspecto, pasando de ser simples compañeras del “doc” a convertirnos en verdaderas amigas.

Finalmente debo agradecer también a quienes de una u otra manera estuvieron presente apoyándome durante el desarrollo de mi programa doctoral, pero que por alguna razón ya no están más. Para ellos, guardo un grato recuerdo y mi reconocimiento por el aporte que hicieron de algún modo para este importante logro en mi vida. Gracias a la distancia.

Quiero culminar este espacio de agradecimiento con una frase con la que inicia una de las canciones de mi preferida cantante Mercedes Sosa, a quien tuve el privilegio de ver de cerca y escucharla cantar poco tiempo antes de su fallecimiento: “Gracias a la vida que me ha dado tanto..”



DEDICATORIA

A mis padres: Aurelio Donoso y Adela Rivera, a quienes no tengo la dicha de tenerlos ya en la tierra, pero de alguna manera han estado presentes en mi vida. Sé que para ellos sería motivo de enorme orgullo y felicidad compartir conmigo este nuevo triunfo.

A mi familia y en especial a mis sobrinos y sobrinos nietos, a quienes amo profundamente y a quienes animo a seguirse esforzando por lograr sus sueños y no claudicar ni rendirse frente a las adversidades.

A mis estudiantes, con quienes tengo un compromiso de formación y no sólo de enseñanza. Por ellos llevo esforzándome durante 16 años de mi vida para tratar de dejar huellas fructíferas. Que este trabajo sea fuente de inspiración para ellos y los anime a servir a los demás a través del ejercicio de su carrera profesional, la investigación o la docencia.

A mis amigos y amigas verdaderos, quienes me demuestran su cariño y están siempre allí, con su actitud generosa, tendiéndome su mano e iluminándome con su luz...



CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	12
La importancia de los emprendimientos para el desarrollo de las naciones	12
La problemática del lento crecimiento, desempleo y baja innovación en América Latina	14
Las problemáticas de Ecuador: bajo crecimiento, baja innovación y emprendimientos de poco impacto	17
La necesidad de generar una contribución a las problemáticas planteadas	19
Propósito, alcance y justificación de la investigación	20
Enfoque, método y técnica de la investigación	22
Cómo se organizó la investigación	24
CAPÍTULO 1: CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN	28
1.1 Aspectos relevantes del entorno donde se realizó la investigación	28
1.2 Ecuador: un país de emprendedores	31
1.3 Composición del tejido empresarial ecuatoriano	34
CAPÍTULO 2: PANORAMA HISTÓRICO Y CONCEPTUAL DEL EMPRENDIMIENTO.....	42
2.1 Origen del concepto de emprendedor.....	43
2.2 Conceptualizaciones sobre emprendedor y emprendimiento	51
2.3 Tipos de emprendimiento.....	57
2.4 El emprendedor como elemento clave del proceso emprendedor	60
2.5 Principales competencias emprendedoras.....	68
2.6 La educación emprendedora como medio para desarrollar competencias.....	71
2.7 Fuentes de Motivación de los emprendedores	74
2.8 El impacto del emprendimiento: ¿Por qué es importante promoverlo?	76
2.9 El Impacto de la Globalización en el emprendimiento	79
CAPÍTULO 3: COMPONENTES DEL PROCESO EMPRENDEDOR	85
3.1 El proceso emprendedor: Del reconocimiento de la oportunidad a la puesta en marcha del negocio.....	85
3.2 Definiciones sobre oportunidad	90
3.3 Formas para reconocer oportunidades	94



3.4 Factores que influyen en el reconocimiento y desarrollo de oportunidades.....	97
3.5 Modelos sobre reconocimiento de oportunidades	101
3.6 Proceso para identificar oportunidades	113
3.7 Orientación emprendedora: las diversas posturas que toman las empresas	117
CAPÍTULO 4: LAS EMPRESAS DINÁMICAS O DE ALTO CRECIMIENTO	125
4.1 Definiciones sobre empresas de alto crecimiento o dinámicas.....	125
4.2 Método de cálculo para determinar las empresas de alto crecimiento.....	128
4.3 Empresas Gacelas	130
4.4 Perfil de los Emprendedores Dinámicos	131
4.5 Factores determinantes del crecimiento de Empresas Dinámicas.....	131
4.6 La presencia de equipos en las empresas dinámicas.....	133
4.7 Las empresas de alto crecimiento en Ecuador	136
CAPÍTULO 5: EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	141
5.1 Problemática e interrogantes que propiciaron la investigación.....	141
5.2 Propósito y justificación de la investigación realizada.....	145
5.3 Objetivos de la investigación	146
5.4 Importancia de la investigación	147
5.5 Aportación del estudio.....	147
5.6 Tipo de investigación realizada.....	148
5.7 Etapas de la investigación cualitativa	154
5.8 Técnicas aplicadas en la investigación	155
5.9 Modalidades de la investigación cualitativa	156
5.10 Diseño de la Investigación	158
5.11 Validez del diseño de la investigación.....	162
5.12 Cómo se seleccionaron los casos de estudio	166
5.13 Cómo se organizó el proceso de entrevistas	170
5.14 Temas de la entrevista	171
5.15 Empresas Entrevistadas	173
5.16 Clasificación de empresas dinámicas, potencialmente dinámicas y no dinámicas	174
5.17 Detalle de empresas dinámicas, potencialmente dinámicas y no dinámicas entrevistadas	177
5.18 Cómo se procesaron las entrevistas	201



CAPÍTULO 6: RESULTADOS POR EMPRESA	216
6.1 Proceso de reconocimiento de oportunidades de las empresas dinámicas y potencialmente dinámicas	216
6.2 Proceso de reconocimiento de oportunidad de las empresas no dinámicas	264
CAPÍTULO 7: ANÁLISIS DE RESULTADOS	277
7.1 Factores vinculados al proceso de reconocimiento de oportunidades: Análisis comparativo.....	277
7.2 Número y conformación de los fundadores de las empresas.....	297
7.3 ¿Qué fue primero, la identificación de la oportunidad o el deseo de emprender?	299
7.4 Número de oportunidades consideradas	301
7.5 Cambios en relación a la idea original del negocio	302
7.6 Fuentes de dónde provino la idea original del negocio	303
7.7 Influencia de los equipos emprendedores en la innovación y riesgo	304
CONCLUSIONES	307
Conclusiones generales sobre los hallazgos obtenidos	307
Conclusiones sobre el reconocimiento de oportunidades	308
Conclusiones sobre el equipo emprendedor	310
Conclusiones sobre estrategias que inciden en el crecimiento de las empresas	311
RECOMENDACIONES Y PROPUESTAS.....	314
Recomendaciones generales sobre el proceso de emprender.....	314
Recomendaciones para la Academia	315
Recomendaciones para los emprendedores y entidades de fomento al emprendimiento	316
PROPUESTA.....	316
SIGLARIO	320
REFERENCIAS	323



INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Crecimiento real del PIB – Pronósticos de los países de América Latina y El Caribe	29
Tabla 2. Número de empresas ecuatorianas distribuidas por tamaño	35
Tabla 3. Composición de empresas ecuatorianas según tamaño-Participación porcentual	37
Tabla 4. Crecimiento del número de empresas ecuatorianas según tamaño	38
Tabla 5. Distribución de empresas ecuatorianas por sector económico- año 2016	39
Tabla 6. Principales características de la teoría de destrucción creativa de Schumpeter.....	46
Tabla 7. Definiciones de emprendimiento por parte de diversos autores	55
Tabla 8. Seis Áreas de Competencias Emprendedoras	70
Tabla 9. Características que deben tener el líder y el equipo emprendedor según Timmons y Spinelli.....	89
Tabla 10. Estrategias implementadas por Empresas de alto crecimiento en Ecuador- Período 2013-2015	138
Tabla 11. Diferencias entre Enfoque Cuantitativo y Cualitativo.....	151
Tabla 12. Cuándo usar el Método del Estudio de Casos	158
Tabla 13. Criterios de Calidad para la investigación cualitativa	163
Tabla 14. Listado de empresas entrevistadas, ciudad de origen y actividad	173
Tabla 15. Datos informativos de empresa A.....	178
Tabla 16. . Cálculo de la tasa de crecimiento de la empresa A.....	179
Tabla 17. Datos informativos de la empresa B	180
Tabla 18. Cálculo de la tasa de crecimiento de la empresa B.....	180
Tabla 19. Datos informativos de la empresa C	182
Tabla 20. Cálculo de la tasa de crecimiento de la empresa C.....	183
Tabla 21. Datos informativos de la empresa D	184
Tabla 22. Cálculo de la tasa de crecimiento de la empresa D.....	185
Tabla 23. Datos informativos de la empresa E	186
Tabla 24. Cálculo de la tasa de crecimiento de la empresa E.....	187
Tabla 25. Datos informativos de la empresa F.....	188
Tabla 26. Datos informativos de la empresa F.....	189
Tabla 27. Datos informativos de la empresa G	189
Tabla 28. Cálculo de la tasa de crecimiento de la empresa G	190
Tabla 29. Datos informativos de la empresa H	192
Tabla 30. Datos informativos de la empresa I	193
Tabla 31. Datos informativos de la empresa J	194
Tabla 32. Datos informativos de la empresa K	195



Tabla 33. Datos informativos de la empresa L.....	197
Tabla 34. Cálculo de la tasa de crecimiento de la empresa L.....	198
Tabla 35. Datos informativos de la empresa M.....	199
Tabla 36. Cálculo de la tasa de crecimiento de la empresa M.....	199
Tabla 37. Datos informativos de la empresa O.....	200
Tabla 38. Cálculo de la tasa de crecimiento de la empresa N.....	201
Tabla 39. Códigos y categorías- BLOQUE ENTORNO.....	203
Tabla 40. Descripción de Códigos y categorías- BLOQUE ENTORNO.....	204
Tabla 41. Códigos y categorías- BLOQUE EQUIPO EMPRENDEDOR: HABILIDADES, EXPERIENCIA Y FORMACIÓN.....	205
Tabla 42. Descripción de códigos y categorías- BLOQUE EQUIPO EMPRENDEDOR: HABILIDADES, EXPERIENCIA Y FORMACIÓN.....	206
Tabla 43. Códigos y categorías- BLOQUE EQUIPO EMPRENDEDOR: FUENTE DE MOTIVACIONES.....	207
Tabla 44. Descripción de Códigos y categorías- BLOQUE EQUIPO EMPRENDEDOR: FUENTE DE MOTIVACIONES.....	208
Tabla 45. Códigos y categorías- BLOQUE EQUIPO EMPRENDEDOR: CARACTERÍSTICAS PERSONALES.....	209
Tabla 46. Códigos y categorías- BLOQUE EQUIPO EMPRENDEDOR: ESTRATEGIAS.....	210
Tabla 47. Descripción de Códigos y categorías- BLOQUE EQUIPO EMPRENDEDOR: ESTRATEGIAS.....	212
Tabla 48. Etapas del Proceso de reconocimiento de la oportunidad de la empresa A.....	219
Tabla 49. Etapas del Proceso de reconocimiento de la oportunidad de la empresa B.....	224
Tabla 50. Etapas del Proceso de reconocimiento de la oportunidad de la empresa C.....	232
Tabla 51. Etapas del Proceso de reconocimiento de la oportunidad de la empresa D.....	236
Tabla 52. Etapas del Proceso de reconocimiento de la oportunidad de la empresa E.....	241
Tabla 53. Etapas del Proceso de reconocimiento de la oportunidad de la empresa F.....	245
Tabla 54. Etapas del Proceso de reconocimiento de la oportunidad de la empresa G.....	249
Tabla 55. Etapas del Proceso de reconocimiento de la oportunidad de la empresa H.....	253
Tabla 56. Etapas del Proceso de reconocimiento de la oportunidad de la empresa I.....	256
Tabla 57. Etapas del Proceso de reconocimiento de la oportunidad de la empresa J.....	259
Tabla 58. Etapas del Proceso de reconocimiento de la oportunidad de la empresa k.....	263
Tabla 59. Etapas del Proceso de reconocimiento de la oportunidad de la empresa L.....	267
Tabla 60. Etapas del Proceso de reconocimiento de la oportunidad de la empresa M.....	271
Tabla 61. Etapas del Proceso de reconocimiento de la oportunidad de la empresa N.....	274



Tabla 62. Etapas del Proceso de reconocimiento de la oportunidad de la empresa O	276
Tabla 63. Conformación del equipo emprendedor y Conexión con Literatura	299
Tabla 64. Número de oportunidades examinadas y Conexión con Literatura.....	301
Tabla 65. Cambios a la idea inicial del negocio y Conexión con Literatura.....	302
Tabla 66. Fuentes de la idea de negocio y Conexión con Literatura	304

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Países con la TEA más alta de la Región-año 2016.....	32
Gráfico 2. Evolución de la TEA en Ecuador.....	33
Gráfico 3. Empresas de Ecuador distribuidas según su tamaño -Año 2016	36
Gráfico 4. Número total de empresas ecuatoriana- período 2012- 2016	37
Gráfico 5. Estructura de empresas ecuatorianas por actividad económica, año 2016	40



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Características personales relevantes de los emprendedores	63
Figura 2. El modelo del proceso emprendedor de Timmons y Spinelli	86
Figura 3. Etapas del proceso emprendedor según el proyecto GEM	90
Figura 4. Formas de identificar oportunidades	96
Figura 5. Factores que influyen el reconocimiento y desarrollo de oportunidades	98
Figura 6. Modelo de Reconocimiento de Oportunidades de Ardichvilli, Cardozo y Ray.....	102
Figura 7. Elementos del proceso de reconocimiento de oportunidades.....	105
Figura 8. Desde necesidades del mercado a empresas exitosas	109
Figura 9. Modelo conceptual de formación de intención emprendedora de Douglas	112
Figura 10. Factores determinantes de la Orientación o Postura emprendedora de las firmas.....	118
Figura 11. Modelo Conceptual de Orientación Emprendedora de Covin y Slevin	119
Figura 12. Etapas de la investigación cualitativa	154
Figura 13. Ejemplo de asignación de códigos a documento de entrevistas	214
Figura 14. Esquema del proceso de reconocimiento de oportunidad de la Empresa dinámica A.....	220
Figura 15. Esquema del proceso de reconocimiento de oportunidad de la Empresa dinámica B	225
Figura 16. Esquema del proceso de reconocimiento de oportunidad de la Empresa dinámica C.....	233
Figura 17. Esquema del proceso de reconocimiento de oportunidad de la Empresa dinámica D.....	237
Figura 18. Esquema del proceso de reconocimiento de oportunidad de la Empresa dinámica E	242
Figura 19. Esquema del proceso de reconocimiento de oportunidad de la Empresa dinámica F	246
Figura 20. Esquema del proceso de reconocimiento de oportunidad de la Empresa dinámica G.....	250
Figura 21. Esquema del proceso de reconocimiento de oportunidad de la Empresa potencialmente dinámica H	254
Figura 22. Esquema del proceso de reconocimiento de oportunidad de la Empresa potencialmente dinámica I	257
Figura 23. Esquema del proceso de reconocimiento de oportunidad de la Empresa L	268
Figura 24. Esquema del proceso de reconocimiento de oportunidad de la Empresa M	272
Figura 25. Macrofactores vinculados en el reconocimiento de oportunidades	278
Figura 26. Factores del entorno que influyen el reconocimiento de oportunidades	279
Figura 27. Elementos del equipo emprendedor que influyen el reconocimiento de oportunidades	286
Figura 28. Estrategias del Equipo Emprendedor que influyen el reconocimiento de oportunidades	293



INTRODUCCIÓN

La importancia de los emprendimientos para el desarrollo de las naciones

El rol que ejercen los emprendedores respecto de su contribución en los procesos de desarrollo de las naciones ha cobrado en los últimos años cada vez más importancia e interés por parte de investigadores y otros actores vinculados al área, quienes han buscado identificar qué tipo de emprendimientos logran generar un mayor impacto en las sociedades y qué características están asociadas a éstos. En este sentido, estudios como los desarrollados por Kantis y Diaz (2008) han demostrado que no son las grandes corporaciones las que más generan empleo y contribuyen con más fuerza en el crecimiento de los países, sino aquellas que inician como microempresas y se convierten en muy poco tiempo en pequeñas y medianas empresas (PYMES).¹ Estos estudios se inspiraron en los hallazgos que realizó Birch (1981), quien encontró que las empresas maduras y grandes no eran la principal fuente de creación de empleo, sino más bien las pequeñas organizaciones en las cuales, en términos de edad de los negocios, la juventud era una característica distintiva de las empresas de alto crecimiento, descubriendo que alrededor del 80% de los empleos eran creados por establecimientos de cuatro años o menos.

Stam (2009) ratificó los hallazgos previos a través de sus estudios realizados concluyendo que el emprendimiento es un motor fundamental de la evolución económica de los países y que aquellas empresas que crecen a un ritmo más acelerado son las que contribuyen de mejor forma en el progreso de una nación. Con ello concuerda también Montealegre (2013) al aseverar que el impacto es mayor cuando las empresas se

¹El término PYME suele variar de un país a otro y, a menudo, se basa, según la Organización Internacional del Trabajo-OIT (2015), en el número de trabajadores, el volumen de negocios anual o el valor de los activos de la empresa, definiendo a una microempresa como aquella que ocupa hasta diez trabajadores; pequeña empresa a la que tienen entre 10 y 100 trabajadores y mediana a aquella que cuenta con una plantilla de entre 100 y 250 trabajadores.



comportan de forma dinámica, es decir, cuando éstas registran un alto índice de crecimiento. El resultado de este impacto ha podido ser medido a través de estudios, siendo uno de éstos el realizado por Ayyagari, Kunt y Maksimovi (2014) en el cual se analiza la contribución de las PYMES al empleo en 99 países durante el período 2006-2010. Sus investigaciones revelaron que en todas las naciones, independientemente de su nivel de ingresos o región, la participación de las pequeñas y medianas empresas en el empleo era muy elevada, especialmente en los países en desarrollo; registrándose una mediana de participación en el empleo del orden del 67%. En un estudio más reciente realizado en España, la empresa Informa D & B (2017) analizó a un conjunto de 67,000 empresas,² dentro de las cuales cerca de ocho mil establecimientos correspondían a empresas de alto crecimiento y el resto a otro tipo de empresas, encontrando que sólo las que crecen de forma dinámica incrementaron puestos de trabajo en más del 50%, aportando más de 170,000 plazas entre 2012 y 2015, en tanto que en el resto de empresas se observó una reducción de puestos en el orden del 2.28%; confirmando con ello el papel de creación de empleo que tienen las empresas de alto crecimiento, sobre todo aquellas caracterizadas por su juventud.

Frente a los diversos hallazgos obtenidos, salta a la vista el enorme beneficio que la creación y desarrollo de nuevas empresas aporta en los indicadores macroeconómicos de las naciones y, de manera particular, en el crecimiento de empleo, riqueza y desarrollo de las mismas; esto se explica por cuanto los emprendedores crean nuevos negocios y estos nuevos negocios requieren generar empleos; a su vez, más empleos estimulan la demanda y el consumo (Acs y Amorós, 2008). Siendo así, el impulso al emprendimiento en los países de América Latina y de manera particular el estímulo a los emprendimientos de alto crecimiento y de gran impacto, se vuelve cada vez más necesario e imperante, sobre todo en países donde el panorama económico no ha sido muy favorable en los últimos años debido a una desaceleración en su crecimiento o incluso recesión.

² Informa D&B es una empresa española dedicada a la prestación de servicios de información empresarial para la toma de decisiones, la cual forma parte del grupo CESCE, enfocado en el suministro de Información Comercial, Financiera, Sectorial y de Marketing de empresas y empresarios, contando con más de 1.600 empleados que dan servicio a más de 140.000 clientes.



La problemática del lento crecimiento, desempleo y baja innovación en América Latina

Algunas naciones de América Latina han experimentado en los últimos años un bajo nivel de crecimiento económico lo cual ha influido de manera negativa en sus programas de desarrollo social. Si bien el Banco Mundial (2018) prevee para la región una ligera recuperación para el año 2018 y 2019, proyectándose un crecimiento de 0.8% y 0.9%, respectivamente, este crecimiento es lento frente a otras regiones del mundo y enfrenta algunas posibles amenazas como tensiones geopolíticas, acciones proteccionistas al comercio mundial, fuertes restricciones de las condiciones financieras mundiales, entre otros aspectos.

El crecimiento económico que reporta un país guarda estrecha relación con sus indicadores de empleo y desempleo. Así, en una economía en recesión o lento crecimiento se deprime el consumo y por tanto se torna difícil que los emprendimientos prevalezcan generando en algunos casos el cierre de los mismos lo cual tiene un impacto negativo en la empleabilidad. El problema del desempleo se ha convertido en un problema mundial con una panorámica poco alentadora para el presente y futuros años, pues, la Organización Internacional del Trabajo-OIT (2018) ha manifestado que la tasa mundial de desempleo habría aumentado de 5.7 a 5.8 por ciento en 2017, lo cual representa un incremento aproximado de 3.4 millones de personas desempleadas; con ello, el número de personas sin empleo a nivel mundial se situaría en aproximadamente 201 millones. La tasa de desempleo general para los países emergentes, entre los que se encuentran México, Perú, Colombia y Chile, entre otros, se ubicó en el orden del 5.7%, mostrando un ligero repunte en relación al año anterior (5.6% en el 2016). De manera particular, el desempleo en América Latina y el Caribe aumentó por tercer año consecutivo y se estima que afecta a más de 26 millones de personas en 2017, de acuerdo con el informe de la OIT (2018). La tasa de desempleo promedio de América Latina y el Caribe aumentó en 0.5 puntos porcentuales al pasar de 7.9% en 2016 a 8.4% al concluir 2017. Por otro lado, el número total de personas que buscan un empleo sin conseguirlo subió en dos millones de personas, totalizando 26.4 millones. Este hecho se explica porque el ritmo de crecimiento de la fuerza de trabajo está superando el ritmo



de crecimiento de creación de empleo. Por otro lado, si bien la tasa de desempleo mundial pudiera estabilizarse, el déficit de trabajo decente se mantendría a niveles persistentemente altos en muchas regiones del mundo, de acuerdo a lo expresado por este organismo. Por otro lado, en cuanto a la calidad de los empleos, ha persistido una débil creación de empleos en el sector formal y asalariado, mientras que ha sido mayor el crecimiento de empleos por cuenta propia, habitualmente asociado con la informalidad y condiciones laborales. Este hecho se convierte en una grave amenaza para mejorar los indicadores en el ámbito laboral, así como el impacto en los indicadores sociales y, de manera particular, la reducción de los índices de pobreza de las naciones.

En síntesis, el panorama laboral para América Latina no se observa muy alentador puesto que la futura oferta de empleo debe ser lo suficientemente alta no sólo para cubrir la inserción de nuevas personas que se incorporan al mercado laboral, sino también para reparar los daños causados por la crisis económica y social mundial ocurrida en los años previos, sentida con mayor fuerza en algunos países de América Latina. Sin duda, este panorama laboral va de la mano con los índices de crecimiento económico de los países que en muchos casos ha sido inferior al esperado, lo cual esboza un cuadro inquietante para la economía mundial y su capacidad de crear empleos suficientes, mucho menos empleos de calidad, con el riesgo de que el déficit de trabajo decente alimente el descontento social, el deseo de migrar en los ciudadanos y afecten, además, las políticas e iniciativas para erradicar la pobreza.

Otro de los problemas que enfrenta América Latina son los bajos niveles de innovación en los emprendimientos que se generan, pues según el Banco Mundial (2013) existen muchas empresas pero poco grado de innovación en esta región debido a que:

- Éstas introducen productos nuevos con menos frecuencia que las empresas de otras economías similares.
- La gestión de los emprendedores suele estar lejos de las mejores prácticas en el ámbito global.
- Las empresas invierten poco dinero en Investigación y Desarrollo (I+D).



- La actividad en materia de patentes es muy baja.

Para De La Torre (2013) el panorama que presenta América Latina respecto de sus empresas es que éstas tienden a empezar pequeñas y permanecer pequeñas lo cual se convierte en un problema si se mantienen así a lo largo del tiempo. La falta de innovación juega un rol fundamental en este comportamiento lo cual afecta la competitividad de las mismas, frena su crecimiento e influye negativamente en la generación de puestos de trabajo de calidad, elevando sus posibilidades de extinción. En México, por ejemplo, el índice de mortalidad de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) es alto, pues de cada 100 empresas constituidas, 90 no alcanza a llegar a los dos años de existencia, y sólo el 10% de empresas con 10 años en el mercado llegan a sobrevivir, madurar y tener éxito (Molina, López y Schimtt, 2016).

A pesar de que algunas de las empresas más exitosas de América Latina han logrado crecer y han expandido sus actividades más allá de las fronteras nacionales y actualmente compiten en los mercados mundiales, la innovación continúa siendo limitada e incluso el desempeño de algunas de las empresas enormes es inferior al de sus pares de otros países. “Muchas empresas formales de la región realizan algún tipo de innovación, pero la intensidad de la misma suele ser escasa o inadecuada para estimular la productividad” (Lederman, Messina, Pienknagura, Rigolini, 2014, p.8).

Dentro del panorama poco favorable descrito anteriormente se resalta el caso de Ecuador, país que se encuentra entre las naciones latinoamericanas cuyas empresas introducen productos nuevos a un ritmo menor que sus contrapartes en otras regiones en desarrollo (Banco Mundial, 2013). Además, Ecuador es un país que ha enfrentado bajos índices de crecimiento económico en los últimos años y con ello aportes poco significativos en la generación de empleo. Como se verá más adelante, si bien es cierto Ecuador es considerado un país emprendedor, los emprendimientos que se generan están concentrados principalmente en el área de servicios y alimentos y muy poco en industrias de transformación que generen alto valor agregado. Si bien el fomento que



ha experimentado el proceso emprendedor en este país por parte de entidades públicas y privadas ha derivado en la predisposición de la población a adoptar el rol de emprendedores impulsando en ellos su interés de crear sus propias empresas, lo que en realidad ha ocurrido es un gran predominio de emprendimientos en términos de cantidad y no de calidad lo que constituye un factor influyente en el alto grado de mortalidad que experimentan los emprendimientos en los primeros años de vida, en contraste con otras empresas exitosas que logran no sólo perdurar en el tiempo sino comportarse de forma dinámica experimentando altas tasas de crecimiento, paradoja que conviene ser estudiada.

Las problemáticas de Ecuador: bajo crecimiento, baja innovación y emprendimientos de poco impacto

Ecuador, país donde se realizó la presente investigación, ha sido catalogado como uno de los países más emprendedores de la región, de acuerdo al estudio Global Entrepreneurship Monitor-GEM, estudio especializado en el área realizado en más de 60 países en el mundo, incluido Ecuador.³ Para el año 2016, concretamente, Ecuador se perfilaba como el país con la tasa de actividad emprendedora-TEA (por sus siglas en inglés) más alta en la región, y el segundo entre los 66 países participantes del estudio GEM, con un índice del 31,8% (Lasio, Caicedo, Ordeñana y Samaniego, 2016). Pese a su ubicación privilegiada, los emprendimientos ecuatorianos han sido de poca innovación y diferenciación y se han concentrado principalmente en el área de comercio y servicios orientados a consumidores finales, específicamente en actividades de comercio al por menor, hoteles y restaurantes, lo cual representa un 65% de participación, aproximadamente. El segundo lugar lo ocupan los negocios orientados a la transformación, donde apenas un 7% se dedican a actividades de manufactura. Estos bajos niveles de innovación en el país ha sido precisamente un problema que desde el Gobierno anterior se ha pretendido mejorar con políticas públicas basadas en la

³ El Estudio GEM busca identificar, por un lado, las actividades, actitudes y aspiraciones relacionadas al emprendimiento en cada país, y por otro, conocer los factores que afectan o promueven un ecosistema emprendedor a través de las opiniones de expertos. En Ecuador el estudio es realizado por un equipo de investigadores de la Escuela de Negocios de la Universidad Politécnica del Litoral (ESPAE), entidad que participa anualmente en el desarrollo de este proyecto.



promoción de una economía del conocimiento, con especial énfasis en la inversión en talento humano (Lasio y otros, 2016).

En adición a lo expresado, pese a que Ecuador presenta la TEA más alta de la región, sus emprendimientos no están generando las plazas de trabajo necesarias para contribuir a la disminución del desempleo y empleo inadecuado del país.⁴ En este sentido, el estudio GEM-Ecuador revela que ningún negocio naciente generó empleo,⁵ un 74% de los negocios nuevos y un 65% de los establecidos tampoco generaron ningún empleo. En relación al año anterior, estas cifras empeoraron pues, en el 2015 un 37% de negocios nuevos y un 40% de establecidos habían generado de uno a cinco empleos (Lasio y otros, 2016).

En síntesis, el contexto que rodea los emprendimientos ecuatorianos a la fecha del estudio se caracteriza por la presencia de muchas empresas pero con poco grado de innovación y enfocadas principalmente al área de comercio y servicios, impulsadas por emprendedores que se enfocan principalmente en mejorar lo que ya existe y no intentan crear nuevos y diferentes valores y satisfacciones para los consumidores, acorde con la figura del emprendedor innovador resaltado por Drucker(1985), problema al que se suma la evidencia de indicadores débiles de crecimiento económico en el país y un bajo impacto en los niveles de empleo; de allí el interés de muchos investigadores y el propio, en profundizar en el estudio de las empresas que inician con éxito y logran crecer de manera importante a lo largo del tiempo cuyos factores asociados a su dinamismo son ejemplos a seguir por los emprendedores actuales o futuros, ya sea para potenciar empresas existentes o iniciar negocios que logren crecer.

⁴ La población con empleo inadecuado la conforman aquellas personas con empleo que no satisfacen las condiciones mínimas de horas o ingresos, es decir que durante la semana de referencia trabajan menos de 40 horas, y/o perciben ingresos laborales menores al salario mínimo y pueden, o no, desear y estar disponibles para trabajar horas adicionales.

⁵ El estudio GEM distingue entre los emprendedores nacientes (quienes se encuentran realizando gestiones para iniciar un negocio); emprendedor nuevo (con negocios funcionando no más de 42 meses) y emprendedores establecidos (funcionando más de 42 meses). Para el año 2016, la mayor proporción se presentó en los emprendedores nacientes (22.4%)



La necesidad de generar una contribución a las problemáticas planteadas

Las problemáticas planteadas con anterioridad donde se vislumbra un panorama complejo para Ecuador, e incluso para algunos países de América Latina en términos de lento crecimiento y desarrollo así como bajos niveles de innovación, generaron la necesidad de abordar el estudio de los factores que hacen posible que los emprendimientos surjan, logren mantenerse a través del tiempo y puedan crecer de manera importante; es por esta razón, que la presente investigación se enfocó en conocer a fondo cómo surgen los emprendimientos de alto crecimiento y qué factores son decisivos en este comportamiento. Evidentemente, el nacimiento de una empresa no ocurre en el vacío ni es la resultante del azar, pues detrás de cada una de ellas existe un proceso complejo que involucra varias aristas, el cual es seguido por un emprendedor o equipo de emprendedores quienes decidieron asumir un determinado riesgo. Por esta razón, el presente trabajo se planteó como objetivo identificar los factores que inciden en el proceso emprendedor a través del estudio de un grupo de empresas ecuatorianas, tomando como base las aportaciones de Timmons y Spinelli (2008) autores que resumen el proceso de emprender en tres elementos: La oportunidad, el equipo emprendedor y los recursos. La oportunidad, entendida como una situación favorable del entorno que puede ser reconocida y aprovechada, se concibe como un tema clave del proceso empresarial (Ozgen y Baron, 2007) y representa el primer paso fundamental para la creación de empresas (Christensen, Madsen y Peterson, 1994). En consecuencia, el estudio se centró, por una parte, en el proceso de identificación y aprovechamiento de la oportunidad que dio paso a la creación de un grupo de empresas fundadas en Ecuador, así como la identificación y aprovechamiento de las oportunidades posteriores que influyeron en el crecimiento de las mismas. Además, considerando que la oportunidad de negocio por sí sola no puede derivar en un emprendimiento exitoso, ni que un emprendedor puede generar un emprendimiento exitoso sin la identificación de una oportunidad adecuada, estos dos factores interactúan y se complementan entre sí. Las oportunidades existen, pero deben ser aprovechadas por alguien para que ocurra el



emprendimiento, por tanto la investigación se enfocó también en el equipo emprendedor que estuvo detrás del reconocimiento de esas oportunidades, revelando las características de estos fundadores así como las motivaciones que los impulsaron a emprender. En síntesis, tanto la oportunidad como el equipo emprendedor fueron las dos categorías de análisis elegidas para estudiar los emprendimientos ecuatorianos, con especial énfasis en los emprendimientos de dinámicos o de alto crecimiento, realizando, además, un estudio comparativo con empresas no dinámicas a fin de contrastar y esclarecer aún más las similitudes y diferencias existentes entre ambos tipos de empresas.

Cabe señalar que las investigaciones realizadas previamente por parte de diversos autores en relación al proceso de emprender han sido en su mayoría abordadas desde un enfoque cuantitativo (algunos de estas investigaciones se presentan en el marco teórico de la presente investigación). Estas limitaciones son aún más profundas en Ecuador, pues existen muy pocos estudios realizados sobre este tema y bajo este enfoque. Con base en ello, la presente investigación se centra principalmente en el proceso de emprender de las empresas de alto crecimiento o dinámicas, desde el punto de vista de la oportunidad y el equipo emprendedor, comparándolo con el proceso de emprender seguido por empresas no dinámicas, desde un enfoque cualitativo. Cabe señalar que, considerando que en la literatura existente se usan los conceptos de empresas alto crecimiento y empresas dinámicas como si fueran lo mismo, en la presente investigación se emplean ambos términos indistintamente.

Propósito, alcance y justificación de la investigación

Siguiendo un enfoque de investigación metodológico cualitativo, la investigación se concentró en estudiar a profundidad a un grupo de empresas dinámicas y no dinámicas ecuatorianas con el propósito de conocer, en primer lugar, cómo se iniciaron estos negocios y principalmente, cómo fue desarrollado el proceso de reconocimiento de la oportunidad que dio vida a estas empresas así como otras oportunidades que pudieron



haberse reconocido durante el desarrollo de las mismas, identificando los factores distintivos de este proceso y los cambios que se hubieren realizado en su modelo de negocio original con base en las experiencias vividas y contadas directamente por sus propios fundadores.

En segundo lugar, el estudio se enfocó en identificar cómo estuvieron conformados los equipos emprendedores de las empresas ecuatorianas dinámicas y no dinámicas estudiadas, qué características reportaron los fundadores de estas empresas, cuáles fueron las principales fuentes de motivación que impulsaron sus emprendimientos y de qué manera estos fundadores consideraron que la presencia de equipos de emprendedores influyó en la predisposición al riesgo y en la generación de propuestas innovadoras.

A fin de enfatizar los factores distintivos de los emprendimientos de alto crecimiento en contraste con los emprendimientos de distinto desempeño, se estudió tanto a un grupo de empresas de alto crecimiento como a otro grupo de empresas que registraron ritmos de crecimiento bajos, o que se mantuvieron estancadas, desde su nacimiento hasta la fecha de la realización del estudio. Un tercer grupo de empresas que fueron estudiadas corresponde a empresas de reciente creación, que nacieron con un modelo de negocio muy innovador, en la mayoría de los casos reconocidas y premiadas por organizaciones expertas y especializadas en el apoyo a emprendimientos, y que podrían a futuro comenzar a crecer aceleradamente, por lo cual fueron clasificadas como empresas potencialmente dinámicas. Específicamente, la investigación realizada se enfocó en el estudio de quince empresas de Ecuador: siete de alto crecimiento, cuatro de bajo crecimiento y cuatro de reciente creación, localizadas en las ciudades más importantes de este país: Guayaquil, Quito y Cuenca. Con ello se pretendió identificar los factores claves asociados al surgimiento y crecimiento acelerado de las empresas dinámicas en contraste con las que no han logrado alcanzar este dinamismo.

Se considera que los hallazgos de este estudio son necesarios, en primer lugar, para llenar los vacíos existentes en materia de emprendimiento y, de manera particular, en el



campo de las empresas de alto crecimiento, pretendiendo dejar un legado a la ciencia y una base para futuras y nuevas investigaciones que continúen la profundización sobre el tema. La presente investigación es útil también para apoyar de mejor forma a los nuevos emprendedores que requieren de orientación o guía para generar más emprendimientos con mayor valor agregado y de alto impacto. Por otro lado, las empresas u organizaciones actuales que no han logrado crecer a lo largo de su tiempo de vida necesitan nutrirse de las buenas estrategias y prácticas adoptadas por los fundadores de empresas de alto crecimiento, las cuales podrán convertirse en ejemplos a seguir o servir de inspiración para el diseño e implementación de nuevas estrategias para apoyar al crecimiento sostenido de negocios.

Finalmente, el estudio es también necesario para las universidades y otras instituciones públicas y privadas que realizan actividades formativas y de entrenamiento en el campo del emprendimiento, ya sea de manera directa o indirecta. Este estudio podrá constituir también un insumo para el desarrollo de programas de formación de competencias emprendedoras en la Educación Superior que permita incrementar las posibilidades de generación de ideas de negocios innovadoras que puedan eventualmente convertirse a futuro en emprendimientos dinámicos.

Enfoque, método y técnica de la investigación

Para conocer a profundidad la historia de vida de cada emprendedor o equipo de emprendedores respecto del proceso que siguió para iniciar su negocio y cómo se identificó y aprovechó la oportunidad que dio vida a su empresa, fue necesario trabajar sobre un enfoque cualitativo, pretendiendo, con base en lo que aseveran Denzin y Lincoln (2005), poner énfasis en las cualidades de los fenómenos, personajes, procesos y significados y en cómo las experiencias fueron creadas a fin de darles sentido a través de prácticas interpretativas incluyendo principalmente conversaciones a través de entrevistas grabadas. Se eligió el enfoque cualitativo por permitir éste registrar momentos significativos del proceso de reconocimiento de oportunidades de los fundadores de las



empresas ecuatorianas estudiadas esperando lograr un mayor entendimiento del tema en cuestión y considerando que este tipo de enfoque busca indagar propiedades o atributos no cuantificables que pueden describir, comprender y explicar mejor los fenómenos y acontecimientos del ser humano o de los grupos sociales (Ñaupas, Mejía, Novoa y Villagómez, 2006). Se eligió, además, el enfoque cualitativo a fin de ofrecer resultados y sugerencias que permitan instaurar cambios en el contexto emprendedor antes que pretender realizar generalizaciones de las conclusiones obtenidas en la investigación, con base a lo expresado por Martínez (2015).

Para la presente investigación fue preferido el método de estudio de casos puesto que, según lo expresado por Villarreal y Landeta (2010), éste permite analizar el objeto que se investiga en su contexto real, utilizando diversas fuentes de evidencia, además de poder ahondar en el conocimiento del fenómeno que se propuso investigar.

La recolección de datos se realizó a través de entrevistas a profundidad, pues, como indica Robles (2011), la intencionalidad de la entrevista a profundidad, es adentrarse en la vida de las personas, penetrar y detallar en lo trascendente, descifrar y comprender los gustos, los miedos, las satisfacciones, las angustias, las zozobras y las alegrías, significativas y relevantes del entrevistado; en otras palabras, consiste en construir paso a paso y minuciosamente la experiencia del otro a través de conversaciones cara a cara entre el investigador y los informantes.

Haber hecho el estudio aplicando entrevista a profundidad con enfoque cualitativo permitió obtener hallazgos muy sugerentes y valiosos para esclarecer el proceso emprendedor en Ecuador y, de manera particular, los factores relevantes en la identificación y aprovechamiento de oportunidades así como los aspectos que influenciaron el crecimiento de las empresas estudiadas. Finalmente, es importante resaltar que el haber realizado el estudio con un enfoque cualitativo contribuyó a demostrar la pertinencia de dicho enfoque como una gran aportación a los estudios sobre emprendimiento.



Cómo se organizó la investigación

En la introducción presentada se inició el presente trabajo mostrando una visión panorámica respecto de la importancia de los emprendimientos en el crecimiento y desarrollo de los pueblos, así como las principales problemáticas asociadas al fenómeno emprendedor que experimenta América Latina y de manera particular Ecuador en términos de predominio de empresas de bajo crecimiento, innovación e impacto, resaltando la importancia de realizar un aporte a estas problemáticas planteadas a través de la presente investigación. A partir de ello, en el **primer capítulo**, se consideró necesario iniciar con el abordaje, en forma detallada, del contexto en el cual fue realizada la investigación exponiendo algunos aspectos relevantes sobre el entorno emprendedor ecuatoriano y la dinámica emprendedora en el país a la fecha del estudio a fin de ahondar o profundizar aún más en la problemática específica existente que inspiró la presente investigación.

En los siguientes capítulos el lector podrá encontrar el resultado de una exhaustiva recopilación y construcción del marco teórico sobre el cual se sustentó el estudio. Particularmente, en el **capítulo dos** se presenta una revisión detallada de la literatura existente sobre el tema con una panorámica conceptual del proceso emprendedor y las diversas definiciones sobre emprendimiento extraídas de dicha revisión, además de una breve presentación epistemológica al respecto. Como complemento a ello, se presenta un abordaje sobre la figura del emprendedor como elemento clave del proceso, resaltando sus principales competencias, así como sus fuentes de motivación. Como cierre de este capítulo se concluye con argumentos que evidencian por qué es necesario promover el emprendimiento así como el impacto que la globalización ha representado para la actividad emprendedora.

El **capítulo tres** está enfocado a la revisión de todos los aspectos relacionados al proceso de emprender, partiendo del reconocimiento de oportunidades como factor



inicial y esencial del proceso emprendedor, abordando algunos elementos claves en torno a la oportunidad de negocios. Se inicia con la conceptualización de dicho término para posteriormente plantear los diferentes tipos de reconocimiento de oportunidades extraídos de la revisión de la literatura, así como diversos factores que influyen en este proceso. En este capítulo se presentan además algunos modelos propuestos por algunos autores para explicar el proceso de reconocimiento de oportunidades llevado a cabo por los emprendedores y se describe también, de forma detallada, el proceso para identificar tales oportunidades.

En el **capítulo cuatro** se abordan los aspectos esenciales relacionados con las empresas de alto crecimiento o dinámicas: su conceptualización, el método de cálculo para determinar cuándo una empresa puede ser considerada de alto crecimiento el cual se utilizó en la presente investigación. Además se aborda el perfil de los emprendedores dinámicos, los factores determinantes del crecimiento de las empresas y la forma en que la presencia de equipos fundadores puede influir en el crecimiento de las mismas. Así mismo se presenta una panorámica de las empresas de alto crecimiento en Ecuador.

El **capítulo cinco** se ha enfocado en presentar todos los aspectos relacionados a la investigación realizada, retomando y detallando la presentación del problema que motivó la investigación, conjuntamente con las preguntas que se plantearon responder a través del estudio. Se incluyen, además, su propósito y justificación, objetivos propuestos, la aportación esperada del estudio, así como la descripción del tipo de investigación realizada, especificando también las técnicas aplicadas y la modalidad de la investigación. En este segmento también se detalla la forma en que fueron seleccionados los casos de estudio, cómo se organizó el proceso de entrevistas y se detalla también toda la información respecto de las quince empresas elegidas para realizar el estudio, clasificadas bajo la categoría de dinámicas, potencialmente dinámicas y no dinámicas. Finalmente, en este capítulo se presenta de manera detallada la forma en que se procesaron las entrevistas y cómo, a partir de las mismas, se efectuó el resumen y análisis de los datos para que estos cobren sentido, a través de la codificación y categorización de los mismos.



Una vez efectuado el resumen y análisis de los datos obtenidos en el **capítulo seis** se presentan los resultados obtenidos por cada empresa a partir del trabajo de campo realizado, resaltando los principales hallazgos evidenciados en el proceso de reconocimiento de oportunidades de las empresas de alto crecimiento o dinámicas, en comparación con las no dinámicas.

Cabe señalar que los resultados presentados se muestran de manera detallada en función de las preguntas contempladas en las preguntas de investigación formuladas las cuales están relacionadas, a su vez, con el guión de la entrevista a profundidad realizada a los fundadores de las empresas estudiadas, permitiendo con ello conocer, entre otras cosas, cómo se desarrolló el proceso del reconocimiento de la oportunidad que dio vida a la empresa fundada, además de conocer procesos posteriores de reconocimiento de oportunidades que fueron determinantes para el crecimiento de las empresas. En la presentación de estos resultados se han incluido también las narraciones de la propia autora, combinadas con extractos, fieles y exactos, de las entrevistas efectuadas a los emprendedores, así como tablas y esquemas gráficos para apoyar la comprensión del proceso de reconocimiento de oportunidades de negocio seguido por los fundadores de empresas.

En el **capítulo siete** se presenta un análisis comparativo de los resultados obtenidos en la presente investigación resaltando los factores vinculados al reconocimiento de oportunidades así como otros factores asociados a este proceso. Finalmente se presentan algunas conclusiones sobre los hallazgos generados en relación al reconocimiento de oportunidades, al equipo emprendedor y a diversas estrategias que inciden en el crecimiento de las empresas.

Finalmente se concluye el trabajo con diversas **recomendaciones y propuestas**, todo ello con el objetivo de contribuir al fortalecimiento del emprendimiento en el país, lo cual fue uno de los principales objetivos del estudio realizado, esperando que dicho aporte se convierta en un insumo relevante para potenciar, fundamentalmente, los emprendimientos de alto crecimiento en el país, con alto grado de innovación y diferenciación y con gran valor agregado. A través del abordaje de las temáticas



planteadas en la presente investigación se espera aportar con mayor claridad al estudio de los emprendimientos de alto crecimiento, conociendo en detalle cómo fueron identificadas las oportunidades que dieron vida a los emprendimientos analizados y los factores asociados a este proceso que han incidido de manera favorable en el nacimiento de las empresas que no sólo han perdurado en el tiempo, sino que han logrado crecer de manera acelerada, no sólo en términos de ventas, capital e infraestructura, sino sobre todo, en la generación de nuevas plazas de trabajo, pues son precisamente este tipo de emprendimientos los que hace falta promover en el país para mejorar sus indicadores de crecimiento económico y desarrollo social. Además, incluir en el estudio a empresas no dinámicas a efectos de realizar un análisis comparativo, ayuda a esclarecer de mejor forma qué factores están presente o distinguen a las empresas de alto crecimiento de otras de bajo impacto.



CAPÍTULO 1: CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Aspectos relevantes del entorno donde se realizó la investigación

La presente investigación fue realizada en Ecuador, conocido por muchos como un país con gran diversidad de atractivos turísticos. Ubicado en el centro del mundo y con tan sólo 283.561 kilómetros cuadrados de extensión está considerado como uno de los 17 países donde se concentra la mayor biodiversidad del planeta. Sus hermosos paisajes andinos, costas paradisíacas, misteriosas y profundas selvas amazónicas y su tesoro único en el mundo natural llamado Galápagos, reconocido a escala mundial por su variedad de especies, son parte de sus destacados atractivos. Quito (su capital), además de Guayaquil y Cuenca, se cuentan entre sus principales ciudades y constituyen precisamente los territorios donde se encuentran ubicadas las empresas que fueron seleccionadas para la presente investigación.

Si bien Ecuador es reconocido como el principal exportador de banano en el mundo y uno de los principales países exportadores de flores, atún, camarones y cacao, su más importante producto de exportación es el Petróleo, el cual representa la principal fuente de ingresos de divisas, con un peso aproximado del 50% de las exportaciones nominales para el período 2004 – 2015 (Banco Central del Ecuador-BCE, 2016). Desafortunadamente, la economía ecuatoriana se ha mantenido dependiente de la producción y exportación petrolera por casi cuatro décadas, por lo cual el vaivén de los precios del barril en el mercado mundial ha tenido gran impacto en su economía. Por ejemplo, en promedio, cada barril de petróleo exportado se vendió por USD 96.93 en 2011, mientras que en 2015 apenas fue de USD 41.88 (BCE, 2016). Este hecho explica el impacto en los indicadores macroeconómicos del país conllevando a que se haya venido reportando en los últimos años una desaceleración e incluso decrecimiento, pasando el Producto Interno Bruto (PIB) de 3.7% en el 2014 al 0.2% en el 2015 y a -1.5% en el 2016. Sin duda, estos cambios en el PIB coinciden con los cambios evidenciados en el precio del petróleo.



Tabla 1. Crecimiento real del PIB – Pronósticos de los países de América Latina y El Caribe
Datos a Enero de 2018

Países	2015	2016 (e)	2017 (p)	2018 (p)	2019 (p)
América Latina y el Caribe	-0.6	-1.5	0.9	2.0	2.6
Argentina	2.6	-2.2	2.7	3.0	3.0
Belice	2.9	-0.8	0.8	2.2	1.7
Bolivia	4.9	4.3	3.9	3.8	3.4
Brasil	-3.5	-3.5	1.0	2.0	2.3
Chile	2.3	1.6	1.7	2.4	2.7
Colombia	3.1	2.0	1.8	2.9	3.4
Costa Rica	4.7	4.3	3.9	3.6	3.5
Rep. Dominicana	7.0	6.6	4.5	4.9	4.7
Ecuador	0.2	-1.5	1.4	0.8	0.9
El Salvador	2.3	2.4	2.1	1.8	1.8
Grenada	6.2	3.9	2.4	2.2	2.1
Guatemala	4.1	3.1	3.2	3.4	3.5
Guyana	3.1	3.4	2.9	3.8	3.7
Haití	1.2	1.4	1.1	2.2	2.5
Honduras	3.6	3.6	4.1	3.6	3.5
Jamaica	0.9	1.4	1.4	1.8	2.0
México	3.3	2.9	1.9	2.1	2.6
Nicaragua	4.9	4.7	4.5	4.4	4.4
Panamá	5.8	4.9	5.5	5.6	5.6
Paraguay	3.0	4.0	3.8	4.0	4.0
Perú	3.3	4.0	2.6	3.8	3.6
Santa Lucía	2.0	0.9	2.0	2.2	0.7
San Vicente y las Granadinas	1.4	1.9	2.5	2.7	2.9
Suriname	-2.7	-5.1	0.0	2.2	1.2
Trinidad y Tobago	-0.6	-5.4	-3.2	1.9	2.2
Uruguay	0.4	1.5	2.5	2.8	3.2
Venezuela, RB	-8.2	-16.1	-11.9	-4.2	0.6

e:Valores estimados

p: Pronóstico

Fuente: Adaptado de “Global Economic Prospects: Broad-Based Upturn, but for How Long?”, International Bank for Reconstruction and Development, January 2018, World Bank Group, p.110.

La tabla 1 muestra la evolución de las cifras reales y estimadas de evolución del Producto Interno Bruto para los países de América Latina y el Caribe donde puede visualizarse la



posición estimada de crecimiento para Ecuador frente a la región (Banco Mundial, 2018). A pesar de que Ecuador ha mostrado una ligera recuperación frente a la recesión experimentada en los años anteriores, su índice de crecimiento de 1.4% para el año 2017 es bajo frente a otros países de la región, como Panamá (5.5%) República Dominicana (4.5%) Nicaragua Honduras (4.1%), (Bolivia (3.9%) Costa Rica (3.9%) Argentina (2.7%), México (1.9%) y Chile (1.7%), además, le superan también sus países vecinos pues Colombia y Perú reportan crecimientos del orden del 1.8% y 2.6%, respectivamente. Para el año 2018 se estima que su crecimiento sea incluso menor, inferior al 1%, por lo que será igualmente superado por la mayoría de los países de la región (Banco Mundial, 2018).

A pesar de los esfuerzos por diversificar las exportaciones, la matriz productiva de Ecuador ha continuado sustentándose principalmente en la renta petrolera, razón por la cual los precios elevados del petróleo han generado épocas de bonanza para el Gobierno con un impacto positivo en el crecimiento del país, así también como épocas de recesión como la que se perfila para los años venideros. Este hecho revela la necesidad de promover esfuerzos y acciones eficaces para fomentar emprendimientos innovadores con potencial exportador que permitan la generación de otras fuentes de ingreso de divisas al país y que coadyuven a generar un impacto positivo en los indicadores macroeconómicos de la nación. Si bien han existido diversos esfuerzos por apoyar iniciativas emprendedoras por parte de actores públicos y/o privados, las acciones promovidas por estos organismos han adolecido de algunas falencias, como la escasa articulación de éstas, conllevando a la existencia de actores trabajando de forma dispersa, además de la presencia de propuestas individuales aisladas y sin ningún criterio de coordinación interinstitucional (Araque, 2015). Hoy más que nunca se hace necesario impulsar emprendimientos fundamentalmente de carácter innovador que puedan crecer vertiginosamente y convertirse en emprendimientos dinámicos y de alto impacto, de tal suerte que logren apoyar significativamente el desarrollo del país.

En relación al contexto político de Ecuador, resalta como característica principal de este contexto la presencia de un cambio de Gobierno liderado en el período anterior por Rafael Correa y en el nuevo período por el presidente Lenín Moreno, quien ejercerá



funciones para el período 2017-2021. El nuevo presidente ha presentado un panorama alentador para los emprendedores pues ha manifestado que uno de los retos de su gestión será desarrollar la fuerza productiva, aumentar las exportaciones ecuatorianas en cantidad y calidad y trabajar en la agroindustria; esto ha sido planteado en el Plan Nacional para el Buen Vivir del período 2017-2021, organizado en tres Ejes Programáticos y nueve Objetivos Nacionales de Desarrollo, cuyo segundo eje se concentra en lo que se ha llamado la “Economía al servicio de la sociedad”, donde se plantea “consolidar el sistema económico social y solidario, ampliar la productividad y competitividad, generar empleo digno, defender la dolarización, y redistribuir equitativamente la riqueza; además busca garantizar la soberanía alimentaria y el desarrollo rural integral” (Senplades, 2017, p.11).

Si bien es cierto el nuevo gobierno arrancó su gestión con diagnósticos no muy alentadores en términos del monto de la deuda externa, déficit fiscal, casos de corrupción, entre otros aspectos, la percepción de la mayoría de la población es que la actitud de diálogo y apertura con diversos sectores del país, además de la posición enérgica contra la corrupción, genera un entorno favorable y motivador para apoyar el desarrollo del país, y, sobre todo, momento propicio para apoyar todo tipo de políticas y acciones en favor del emprendimiento.

1.2 Ecuador: un país de emprendedores

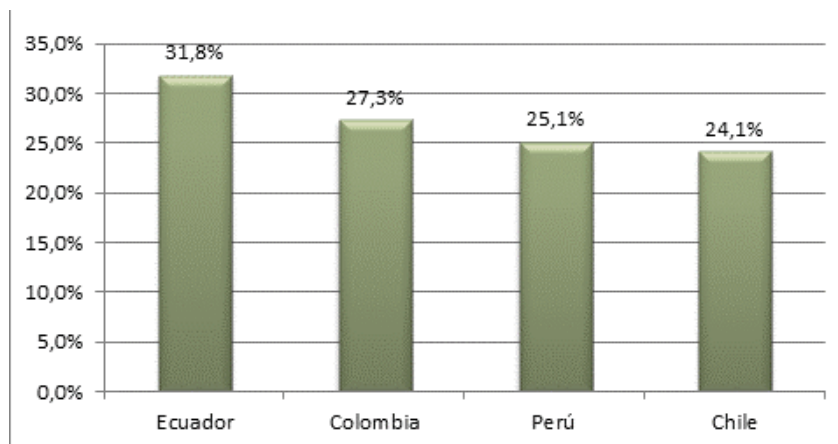
Durante muchos años, Ecuador, ha sido considerado como un país de emprendedores destacando en el mundo por su elevada tasa de Actividad Emprendedora (TEA), actividad medida a través del estudio Global Entrepreneurship Monitor-GEM realizado en más de 60 países en el mundo, incluido Ecuador.⁶ Este estudio, busca identificar, por un lado, las actividades, actitudes y aspiraciones relacionadas al emprendimiento en cada país, y por otro, conocer los factores que afectan o promueven un ecosistema emprendedor a través de las opiniones de expertos. Para el año 2016, específicamente,

⁶ El Estudio GEM, capítulo Ecuador es realizado por un equipo de investigadores de la Escuela de Negocios de la Universidad Politécnica del Litoral (ESPAE), entidad que participa anualmente en el desarrollo de este estudio.



Ecuador se perfilaba como el país con la TEA más alta en la región, y el segundo entre los 66 países participantes del estudio GEM, resultados que se fundamentan en encuestas aplicadas a cerca de dos mil adultos a nivel nacional y entrevistas a 36 expertos nacionales. Los resultados revelan para el 2016 una TEA del 31.8%; la cual, si bien se redujo un poco frente al año 2015 (33.5%), ésta continuó siendo elevada en relación al resto de economías similares (Lasio y otros, 2016).

Gráfico 1. Países con la TEA más alta de la Región-año 2016



Fuente: Adaptado de “Global Entrepreneurship Monitor – Ecuador 2016”, Lasio, V. y otros, 2016. Guayaquil, ESPAE Graduate School of Management, Escuela Superior Politécnica del Litoral, p.25.

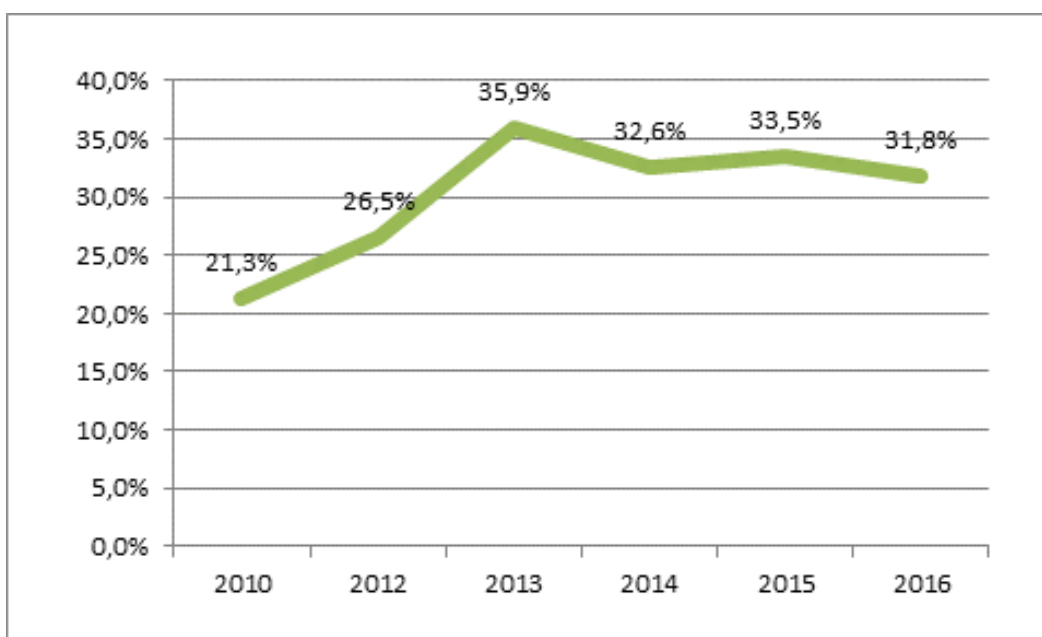
El gráfico 1 muestra los países de la región que reportan las tasas más altas de actividad emprendedora, cuyo liderazgo lo tiene Ecuador seguido de Colombia y Perú, sus vecinos más cercanos; esta situación se explica por una cultura favorable al emprendimiento lo cual guarda relación con las actitudes de la sociedad hacia el emprendimiento y las percepciones que se tiene sobre este. En este sentido, la población considera en buena medida que la acción de emprender es una buena opción de carrera (60%); además de que confiere cierto estatus (61%).

Por otro lado, el gráfico 2 permite evidenciar la evolución que ha experimentado la TEA para el período 2010-2016, reportándose dentro de este período una tendencia



creciente, siendo el pico más alto en el año 2013, con una tasa del 35.9%. Aunque la TEA para los años siguientes se redujo ligeramente, Ecuador continúa siendo un país muy emprendedor en relación a otros países de la región. El problema existente es que a pesar de este comportamiento, los emprendimientos no están generando las plazas de trabajo necesarias para contribuir a la disminución del desempleo existente pues según el estudio GEM más reciente la mayoría de los emprendimientos no generaron empleo o su contribución fue muy baja en el 2016, empeorando incluso estos indicadores en relación al año anterior (Lasio y otros, 2016).

Gráfico 2. Evolución de la TEA en Ecuador



Fuente: Adaptado de “Global Entrepreneurship Monitor – Ecuador 2016”, Lasio, V. y otros, 2016, Guayaquil, ESPAE Graduate School of Management, Escuela Superior Politécnica del Litoral, p.27.

El informe GEM-Ecuador revela además que el 72.8% de los emprendimientos son unipersonales y con bajas expectativas de generación de nuevos empleos a futuro. Para los próximos cinco años casi un 31% de los negocios nacientes, 48% de los nuevos y 47% de los establecidos no esperan generar ninguna plaza de trabajo. Adicionalmente a ello se observa un estancamiento en la internacionalización de los negocios, puesto que



el 92% de los emprendimientos no tienen clientes internacionales, cifra muy por encima de países como Colombia y Chile quienes muestran tasas de 67% y 52%, respectivamente.

En relación a la intención de emprender, el 43% de los ecuatorianos manifestó que lo haría en los próximos tres años, sin embargo, no todo el potencial emprendedor se concreta, sobre todo por el temor al fracaso, factor que se convierte en una barrera para emprender. El miedo al fracaso se fundamenta en el temor a la quiebra como consecuencia de las altas cargas financieras, en la amenaza de una crisis económica, en consecuencias o pleitos de tipo legal, además de la decepción personal; todo ello se refleja como el mayor obstáculo ante la creación de una empresa por lo cual es necesario desarrollar las habilidades que permitan afrontar el miedo al fracaso y superar las barreras para emprender.

1.3 Composición del tejido empresarial ecuatoriano

Además de que las empresas ecuatorianas son principalmente de tipo familiar, en función de su tamaño veremos que en Ecuador predominan principalmente las microempresas. Conviene resaltar que los organismos oficiales en Ecuador han establecido cinco categorías de clasificación de empresas:

- a) Microempresa.
- b) Pequeña empresa.
- c) Mediana empresa A.
- d) Mediana empresa B.
- e) Grande empresa.

Para clasificarlas se toma en cuenta tanto el número de empleados como el nivel de Ventas. En este sentido, se consideran microempresas a las que reportan de 1 a 9 empleados y cuentan con niveles de venta anuales menores a USD 100,000; pequeña empresa a la que reporta entre 10 a 49 empleados y reporta ventas de USD 100,001 a USD 1'000,000; mediana A con un monto de empleados de 50 a 99 y ventas entre USD



1'000,001 a USD 2'000,000; mediana B la cual reporta entre 100 a 199 y ventas entre USD 2'000,001 a USD 5'000,000 y grande empresa con un número de empleados superior a 200 y ventas de USD 5'000,001 en adelante.

Con base en la clasificación descrita anteriormente, la tabla 2 muestra el número de empresas ecuatorianas existentes para el período 2012-2016 clasificadas según su tamaño, es decir, desde la microempresa hasta la empresa grande. Para el último año del período de estudio se reportó en Ecuador un total de 843,745 negocios; es decir, 93,833 establecimientos más en relación al año 2012, con un incremento porcentual del orden de 12.5%.

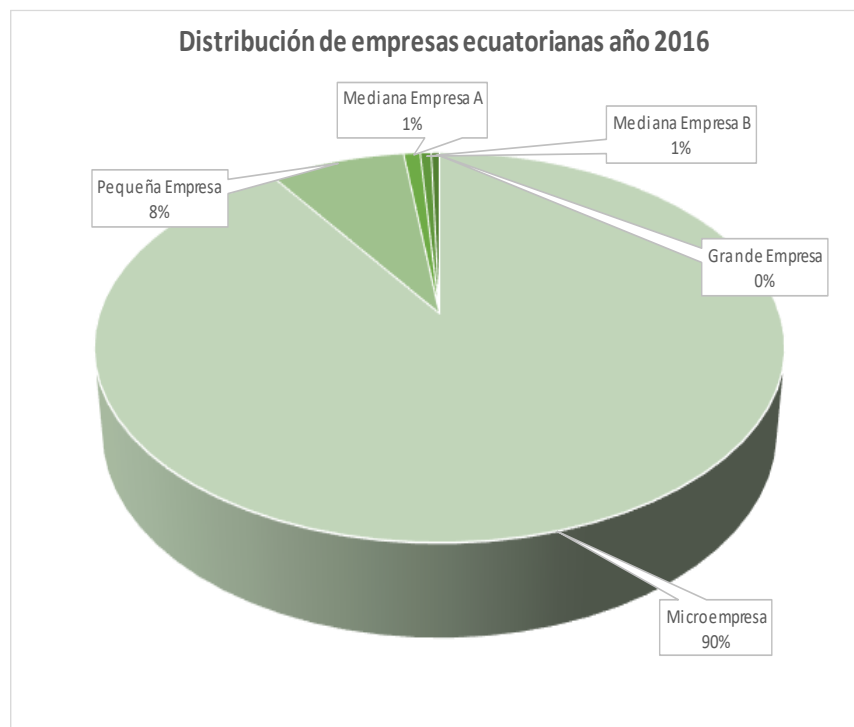
Tabla 2. Número de empresas ecuatorianas distribuidas por tamaño

Tamaño de Empresa	2012	2013	2014	2015	2016
Microempresa	671,037	744,829	774,117	774,613	763,636
Pequeña Empresa	63,328	65,200	68,280	66,360	63,400
Mediana Empresa A	7,130	7,683	8,206	8,331	7,703
Mediana Empresa B	4,863	5,258	5,685	5,436	5,143
Grande Empresa	3,554	3,834	4,106	4,095	3,863
TOTAL	749,912	826,804	860,394	858,835	843,745

Fuente: Adaptado de " Directorio de Empresas 2016, visualizador de Estadísticas productivas" Instituto Nacional de Estadísticas y Censos-INEC, (2016a), http://produccion.ecuadorencifras.gob.ec/geoqlik/proxy/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=empresas_test.qvw&host=QVS%40virtualqv&anonymous=true



Gráfico 3. Empresas de Ecuador distribuidas según su tamaño -Año 2016



Fuente: Elaborado con base en “Directorio de Empresas 2016, visualizador de Estadísticas productivas” Instituto Nacional de Estadísticas y Censos-INEC, (2016a),

[.http://produccion.ecuadorencifras.gob.ec/geoqlik/proxy/QvAJAZZfc/opendoc.htm?document=empresas_test.qvw&host=QVS%40virtualqv&anonymous=true](http://produccion.ecuadorencifras.gob.ec/geoqlik/proxy/QvAJAZZfc/opendoc.htm?document=empresas_test.qvw&host=QVS%40virtualqv&anonymous=true)

Dentro de las cifras oficiales expuestas destaca el gran protagonismo que tienen las microempresas frente a las demás del grupo. Así, como puede verse en el gráfico 3, para el año 2016 la participación porcentual de las microempresas bordea el 90%, siguiéndole en protagonismo, pero muy distante, las pequeñas empresas, con una participación porcentual del 8% frente al total.

Al revisar la evolución de las empresas ecuatorianas en los últimos años, específicamente para el período 2012-2016, se observa el protagonismo creciente que han venido experimentando las microempresas a lo largo del tiempo al pasar específicamente del 89.5% al 90.5% de participación en el período señalado, tal como puede observarse en la tabla 3.



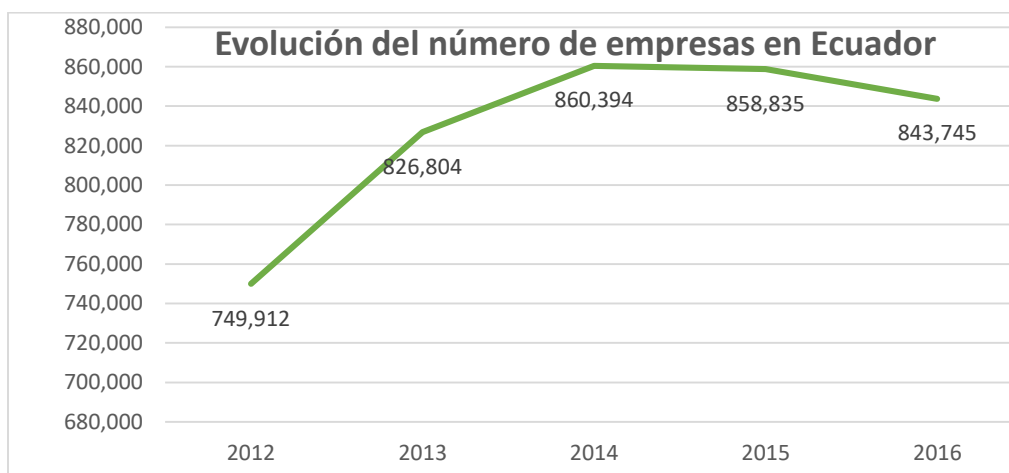
Tabla 3. Composición de empresas ecuatorianas según tamaño-Participación porcentual

Tamaño de Empresa	2012	2013	2014	2015	2016
Microempresa	89.5%	90.1%	90.0%	90.2%	90.5%
Pequeña Empresa	8.4%	7.9%	7.9%	7.7%	7.5%
Mediana Empresa A	1.0%	0.9%	1.0%	1.0%	0.9%
Mediana Empresa B	0.6%	0.6%	0.7%	0.6%	0.6%
Grande Empresa	0.5%	0.5%	0.5%	0.5%	0.5%
TOTAL	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Elaborado con base en “Directorio de Empresas 2016, visualizador de Estadísticas productivas” Instituto Nacional de Estadísticas y Censos-INEC, (2016a),

[.http://produccion.ecuadorenifras.gob.ec/geoqlik/proxy/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=empresas_test.qvw&host=QVS%40virtualqv&anonymous=true](http://produccion.ecuadorenifras.gob.ec/geoqlik/proxy/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=empresas_test.qvw&host=QVS%40virtualqv&anonymous=true)

Gráfico 4. Número total de empresas ecuatoriana- período 2012- 2016



Fuente: Elaborado con base en “Directorio de Empresas 2016, visualizador de Estadísticas productivas” Instituto Nacional de Estadísticas y Censos-INEC, (2016a),

[.http://produccion.ecuadorenifras.gob.ec/geoqlik/proxy/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=empresas_test.qvw&host=QVS%40virtualqv&anonymous=true](http://produccion.ecuadorenifras.gob.ec/geoqlik/proxy/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=empresas_test.qvw&host=QVS%40virtualqv&anonymous=true)



Si bien entre el período de análisis 2012-2016 se ha incrementado de manera global el número de empresas en Ecuador, en los dos últimos años, esto es, en el 2015 y 2016 el país ha experimentado un descenso en el número de negocios, tal como puede visualizarse en el gráfico 4. La reducción en el número de empresas ha sido mayor en la medianas y grandes empresas, las cuales reportaron un decrecimiento importante, sobre todo en el 2016, tal como puede apreciarse en la Tabla 4.

Sin duda la caída de la economía en este año generó un descenso de los ingresos de las empresas y por tanto implicó también menos utilidades para el sector empresarial; lo que conllevó a que algunas de las compañías existentes fueran disueltas, lo cual explica el descenso. Ello se corrobora al observar las estadísticas oficiales presentadas por el gobierno que revelan que los ingresos por ventas de las empresas cayeron de 162.8 mil millones de dólares en el 2014 a 151.4 millones de dólares en el año 2015 y a 139.9 mil millones de dólares en el 2016 (INEC, 2016).

Tabla 4. Crecimiento del número de empresas ecuatorianas según tamaño período 2015- 2016

Tamaño de Empresa	2015	2016
Microempresa	0.10%	-1.40%
Pequeña Empresa	-2.80%	-4.50%
Mediana Empresa A	1.50%	-7.50%
Mediana Empresa B	-4.40%	-5.40%
Grande Empresa	-0.30%	-5.70%
TOTAL	-0.20%	-1.80%

Fuente: Elaborado con base en "Directorio de Empresas 2016, visualizador de Estadísticas productivas" Instituto Nacional de Estadísticas y Censos-INEC, (2016a),

[.http://produccion.ecuadorencifras.gob.ec/geoqlik/proxy/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=empresas_test.qvw&host=QVS%40virtualqv&anonymous=true](http://produccion.ecuadorencifras.gob.ec/geoqlik/proxy/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=empresas_test.qvw&host=QVS%40virtualqv&anonymous=true)



En relación a la estructura de las empresas por sectores económicos, de acuerdo al informe estadístico del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2016) el 40.6% corresponden a empresas enfocadas al área de servicios, en tanto que el 36.6% se concentran en el área de servicios. De manera consolidada, ambos sectores (comercio y servicios) representan aproximadamente el 77%. En contraste, el sector de industrias manufactureras representa apenas el 8.6% frente al total. (Ver tabla 5). Es precisamente esta baja representatividad de los productos industriales o procesados lo que ha llevado a fijar como política industrial, vigente hasta el año 2025, el fomento a la industria nacional donde se plantea una propuesta de potenciación y fortalecimiento de la misma (Ministerio de Industrias y Productividad y MCPEC, 2016).

Tabla 5. Distribución de empresas ecuatorianas por sector económico- año 2016

Sector económico	No. de empresas	Porcentaje
Servicios	342,488	40.6%
Comercio	308,956	36.6%
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	87,926	10.4%
Industrias Manufactureras	72,735	8.6%
Construcción	28,678	3.4%
Explotación de Minas y Canteras	2,962	0.4%
Total	843,745	100%

Fuente: Adaptado de "Directorio de Empresas y Establecimientos- 2016" INEC (2016b). http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2016/Principales_Resultados_DIEE_2016.pdf p.21

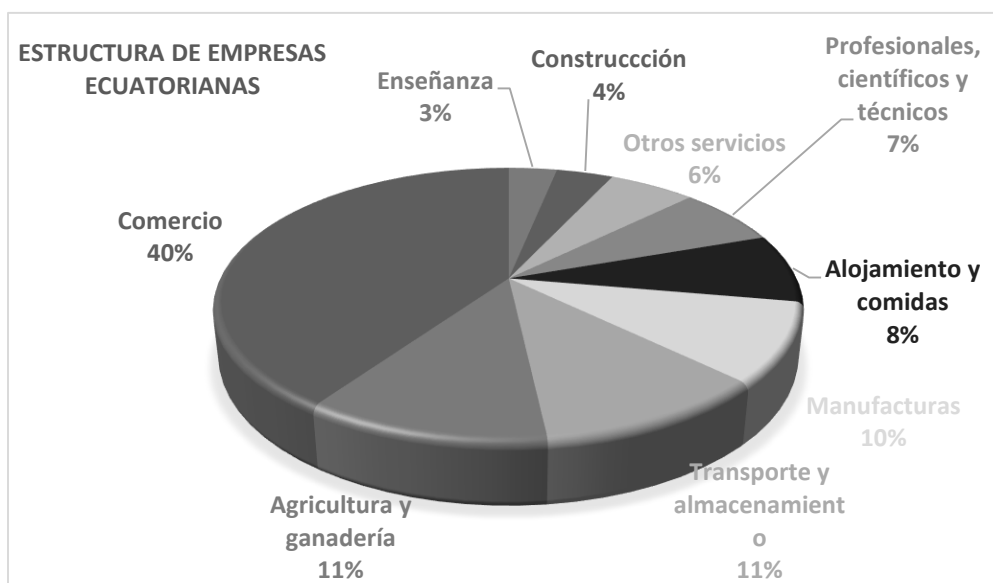
Las estadísticas oficiales ponen en evidencia, además, una importante debilidad que presenta el país en términos de la poca diversificación existente de productos, concentrándose las industrias en pocas ramas de actividad. En este sentido, al desglosar la estructura empresarial ecuatoriana en función de su actividad económica específica se evidencia que las cinco principales actividades que realizan las empresas están enfocadas al área de:



1. Comercio.
2. Agricultura y Ganadería.
3. Transportación y Almacenamiento.
4. Manufacturas.
5. Alojamiento y comidas.

Las actividades antes señaladas concentran de forma conjunta el 73% (Gráfico 5); es por esta razón que la política pública ha intentado gestionar diversas acciones para apoyar el fortalecimiento de la industria nacional toda vez que “la evidencia empírica señala que los países que han logrado niveles altos de desarrollo son aquellos que han podido diversificar su estructura productiva y salir de un esquema agrícola y de otros productos tradicionales hacia actividades económicas modernas y de mayor valor agregado” (Ministerio de Industrias y Productividad, MCPEC, 2016, p. 8).

Gráfico 5. Estructura de empresas ecuatorianas por actividad económica, año 2016



Fuente: Adaptado de "Directorio de Empresas y Establecimientos- 2016" INEC (2016b). http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2016/Principales_Resultados_DIEE_2016.pdf, p.22.



Finalmente, desde el punto de vista geográfico, las empresas en Ecuador se encuentran concentradas principalmente en las provincias de Pichincha (23.8%), Guayas (19.1%), Manabí (8.0%), Azuay (6.2%) y El Oro (5.0%). Las cinco provincias aglutinan el 62.1% de participación. Cabe enfatizar que la presente investigación se realizó precisamente en tres de estas provincias, esto es, Guayas, Pichincha y Azuay.

En resumen, hemos visto que el sector empresarial ecuatoriano está conformado principalmente por microempresas que orientan sus actividades fundamentalmente al área de comercio y servicios con poca diversificación de las mismas, con poco grado de innovación y enfocadas primordialmente al área doméstica. Además, el sector empresarial ha venido enfrentando en los dos últimos años una etapa de recesión caracterizada por el descenso en el número de empresas como consecuencia de la reducción en sus ventas. Lo dicho resalta aún más la necesidad de realizar el presente estudio a fin de encontrar pautas orientadoras que permitan impulsar emprendimientos innovadores con altas expectativas de crecimiento y potencial exportador que permitan recuperar el tejido empresarial ecuatoriano y por ende su contribución en los indicadores de empleo y riqueza del país.

A fin de lograr una mayor comprensión del tema en estudio, en el siguiente capítulo se presenta un breve panorama histórico y conceptual sobre el emprendimiento resaltando, sobre todo, el abordaje de este fenómeno desde la escuela de pensamiento económico con algunas importantes aportaciones realizadas por destacados representantes de esta escuela, las cuales son la base de algunos estudios en el área de emprendimiento y están asociados, de algún modo, con los descubrimientos y aportaciones generados en la presente investigación.



CAPÍTULO 2: PANORAMA HISTÓRICO Y CONCEPTUAL DEL EMPRENDIMIENTO

Al inicio del presente trabajo se inició comentando sobre los beneficios del proceso de emprender, resaltando que la creación y crecimiento de empresas es una de las fuentes más importantes para la generación de riqueza y empleo en la población. La creación de nuevos puestos de trabajo se produce cuando empresas crecen o entran en el mercado, mientras que la destrucción de éstos se produce cuando las empresas se reducen o salen del mercado. En este sentido, Praag y Versloot (2008) encontraron que las tasas de creación de empresas más altas están asociadas con altos niveles inmediatos de empleo; por ello, la actividad emprendedora se ha afianzado como uno de los principales motores de desarrollo económico principalmente por su impacto positivo en los indicadores macroeconómicos de un país, además de la expansión de sectores económicos y regiones emergentes. Los emprendedores creativos son motores importantes para el desarrollo y juegan un papel crucial en la transformación de las sociedades de ingresos bajos caracterizadas por la productividad reducida y, a menudo, por el autoempleo de subsistencia.

En síntesis, el interés que se le ha dado a los estudios, investigaciones y sobre todo el impulso otorgado a las iniciativas emprendedoras ha tenido una evolución creciente, considerando que los nuevos emprendimientos o la expansión de los ya existentes aportan positivamente en las economías de las naciones, elevando el nivel de empleo, produciendo riqueza y dinamizando en general la economía; es por esta razón que para Dolabela (2005), el nivel de desarrollo alcanzado en una comunidad se relaciona con el grado de emprendimiento generado en ella. Montealegre (2013), ratifica y complementa lo anteriormente señalado, aseverando que la importancia de promover el emprendimiento radica en el impacto que éste tiene sobre la prosperidad de las naciones; específicamente, los emprendedores constituyen nuevas empresas, éstas a su vez crean nuevos puestos de trabajo lo cual aumenta la demanda en otros sectores con los que se vinculan; el emprendimiento mejora, además, la productividad de las empresas



promoviendo cambios tecnológicos e innovaciones y contribuyendo a elevar el nivel de competitividad de los países.

Reconociendo tal impacto positivo que el emprendedor y sus empresas generan en diversos ámbitos y a fin de entender de manera profunda lo que implican sus acciones, es necesario remontarnos a los orígenes del término emprendedor con base en la revisión de la literatura efectuada; presentar información sobre algunos autores que hicieron aportaciones significativas y claves a la figura del emprendedor a lo largo del tiempo, y abordar finalmente diversas definiciones existentes a fin de comprender de mejor manera cuándo o a quién debemos reconocer como emprendedor. Todo ello será expuesto en el presente capítulo.

2.1 Origen del concepto de emprendedor

El vocablo emprender se deriva del latín “imprehendere”, aparecido en el siglo XV, cuya traducción equivaldría al término hacer. Posteriormente, en el siglo XVI surge en Francia el término “entrepreneur” relacionado a los que entonces eran considerados aventureros, principalmente militares, término que posteriormente pasó a tener connotaciones comerciales. A partir de este vocablo se incorpora en la lengua inglesa el término “entrepreneurship” el cual se construye a partir del vocablo francés más el sufijo inglés “ship” que indica posición, grado, relación, estado o cualidad (Barreto, 1998). En el proceso de traducción al español, fueron surgiendo una serie de términos relacionados tales como, emprendimiento, emprendedurismo, empresarismo, espíritu emprendedor y espíritu empresarial, entre otros términos (Osorio, Galvez y Murillo, 2010).

El primer intento específico por definir al emprendedor ocurre en el siglo XVIII y se le atribuye al banquero francés Richard Cantillon (1680-1734). Cantillon, representante de la escuela fisiócrata de pensamiento económico clásico lo definió como una persona dispuesta a comprar a cierto precio para vender a un precio incierto (Cantillon, 1931). Boggio y Vecino (2010) lo reconocen y afirman que este economista Irlandés introduce por primera vez este término en su teoría económica, definiendo al emprendedor como aquel que asume el riesgo de un negocio, esperando a cambio de ello una



compensación. Es a Cantillon a quien se le atribuye la particularidad de presentar de forma clara y global la función del emprendedor (Filion, 1999). Cantillon, quien se encontraba en la permanente búsqueda de oportunidades de negocio, fue identificado como un banquero preocupado por la administración inteligente de negocios y la obtención adecuada del correspondiente retorno o ganancia en función del capital invertido, concluyendo que los emprendedores eran todos aquellos individuos que aprovechaban las oportunidades con la expectativa de obtener ganancias y asumiendo los riesgos inherentes (Filion, 1999).

Otro representante del grupo de los economistas clásicos que se interesa por estudiar a los emprendedores es el francés Jean Baptiste Say (1767-1832), el cual identifica a los emprendedores como agentes de cambio y los relaciona con la innovación. A decir de Filion (1999), Say sería el pionero en determinar los principales aspectos o características del desempeño emprendedor, basándose, muy posiblemente en su propia personalidad emprendedora la cual a su vez es influenciada por un entorno familiar caracterizado también por este comportamiento. Para Hoselitz (1960), Jean Baptiste Say es uno de los grandes colaboradores iniciales del emprendimiento quien asumía que el emprendedor adoptaba el rol de catalizador para el desarrollo de productos, definiéndolo como un “trabajador superior”. Consideraba, además, que el valor de las cosas está en la utilidad que los distintos bienes reportan a las personas, lo cual puede variar en función de las personas, del tiempo, del lugar y el contexto del emprendimiento.

Ya en el siglo XX, inician las aportaciones de los neoclásicos entre los cuales destaca Alfred Marshall (1842-1924) quien forma las bases de la escuela neoclásica y quien retoma el concepto de trabajador superior acuñado por primera vez por J. B. Say, haciendo énfasis en las habilidades de liderazgo requeridas por un emprendedor. Posteriormente, Max Weber (1864-1920) identifica dos tipos de empresarios: por un lado, el tradicionalista, que surge en la época mercantilista en la que no se observan rasgos de mentalidad empresarial, y por otro, el capitalista, que sí desarrolla esta mentalidad empresarial y una personalidad diferente que lo impulsa a la multiplicación de su riqueza.



Frank Knight (1885-1972) por su parte, introduce el concepto de incertidumbre dentro del proceso emprendedor y habla sobre el papel del empresariado como el único factor productivo, puesto que la tierra, el trabajo y el capital sólo son medios de producción. Con este autor la palabra incertidumbre toma relevancia pues anteriormente no había representado ningún papel importante en el pensamiento económico ya que los clásicos suponían que el sujeto económico tenía un conocimiento perfecto del futuro, lo cual podría admitirse solamente en una situación de competencia perfecta y puramente estática. Knight establece una distinción entre riesgo e incertidumbre, indicando que la primera implica aleatoriedad con probabilidades conocidas, en tanto que la segunda representa aleatoriedad con probabilidades desconocidas. Por lo tanto, Knight introduce la noción de juicio para los negocios con el fin de interrelacionar los beneficios de la empresa con la existencia de la incertidumbre (Tarapuez y Botero, 2007).

Sin duda, uno de los economistas más representativos de este grupo que hizo importantes aportes al campo del emprendimiento y sobre todo al tema de la innovación fue el austro-estadounidense Joseph Alois Schumpeter (1883- 1950), el cual asocia el emprendimiento con la innovación dentro de su teoría de la destrucción *creativa*. Según Valencia y Patlán (2011), Schumpeter hace importantes aportes a la literatura sobre el emprendimiento, identificando, por un lado, a dos tipos de empresas: las pioneras y las imitadoras o seguidoras donde el empresario busca por medio de la innovación entrar en los mercados existentes o en nuevos mercados, rompiendo el equilibrio existente y creando un desequilibrio económico. Por otro lado, Schumpeter, establece claramente la diferencia entre innovación e invención. En este sentido, la innovación la concibe como la transformación de un invento en algo susceptible de ser comercializado para satisfacer necesidades existentes o creadas por el empresario, mientras que la invención la asocia solamente con una idea, argumentando que las invenciones carecen de importancia si no se las pone en práctica. Algunos aspectos que caracterizan a la teoría de la destrucción creativa de Schumpeter, según Valencia y Patlán (2011), pueden verse en la tabla 6. Desde el punto de vista de esta teoría, una empresa puede innovar a través de la utilización de nuevos métodos de producción o la utilización de los métodos ya existentes pero usados de forma distinta.



Tabla 6. Principales características de la teoría de destrucción creativa de Schumpeter

Características de la teoría de destrucción creativa
<ul style="list-style-type: none">• Utilización de nuevos métodos de producción.
<ul style="list-style-type: none">• Utilización de métodos existentes de forma distinta para obtener una mayor ventaja competitiva.
<ul style="list-style-type: none">• Utilización de medios de producción que ofrecen alguna ventaja a los existentes (ejemplo, ahorro de costos en la materia prima).
<ul style="list-style-type: none">• Introducción de bienes sustitutos en el mercado.
<ul style="list-style-type: none">• Creación de una empresa para comercializar bienes existentes.
<ul style="list-style-type: none">• Introducción de mejoras en productos existentes.

Fuente: Elaborado con base en "El empresario innovador y su relación con el desarrollo económico". Valencia, P., y Patlán, J. (2011). *TEC Empresarial*. p.22

Otras vías para la innovación tienen que ver con el uso de nuevos medios de producción que permitan ofrecer alguna ventaja en relación a los existentes, la introducción de bienes sustitutos en el mercado o la mejora de productos existentes. Para este y otros autores que apoyan sus aportaciones, el emprendimiento está intrínsecamente ligado a la innovación, la cual representa un factor clave para el crecimiento económico (Kaldor y Mirrlees, 1962; Mankiw, Romer y Weil, 1992; Ruttan, 2001); así, los primeros análisis de Schumpeter (1911) sugieren que un aumento en el número de emprendedores conduce a un aumento en el crecimiento económico. Para Wennekers y Thurik (1999), el emprendimiento puede influir en el crecimiento económico a través de la innovación y a través de la entrada y salida de nuevas empresas; mientras que Dejardin (2000), asevera que el impacto de una mayor actividad emprendedora en el crecimiento también puede ser el resultado de una expresión de habilidades empresariales, y más precisamente, de la propensión de los empresarios para innovar.



Otro economista que realizó una importante contribución a la teoría del emprendimiento ha sido Kirzner (1930), perteneciente a la escuela Austríaca, quien introdujo el término “alertness” referido al estado de alerta emprendedora que tienen algunas personas para identificar oportunidades del entorno. Específicamente, este autor argumenta que el proceso del descubrimiento emprendedor está asociado con el marco de interpretación del actor o el acervo de conocimiento que se deriva de las experiencias de la vida cotidiana; ello significa que el emprendedor interpreta la información entrante de una manera diferente a las percepciones del público en general; así, la alerta emprendedora lleva a los individuos a hacer descubrimientos que son valiosos para la satisfacción de los deseos humanos. El papel de los emprendedores radica en su atención a las oportunidades que hasta ese momento son inadvertidas; a través de su estado de alerta, los emprendedores pueden descubrir y explotar situaciones en las que pueden comprar a precios bajos y vender a precios altos. Este autor argumenta que la existencia de situaciones de desequilibrio en el mercado implica oportunidades de ganancia. Los emprendedores se esfuerzan por explotar estas oportunidades, eliminando así los errores, de modo que la economía se mueve hacia el equilibrio (Fu-Lai 2001).

Dentro de los pensadores más contemporáneos que han realizados importantes aportes al emprendimiento y en general a la administración moderna se encuentra Peter Drucker (1909- 2005) quien fue abogado y tratadista austríaco y ha sido considerado el mayor filósofo de la administración del siglo XX y padre del “management” como disciplina. Este pensador siguió la definición de emprendedor proporcionada por Say en el siglo XIX, añadiendo la idea de la oportunidad a la cual concibe como un elemento central en la definición del espíritu emprendedor, aseverando que el emprendedor es definitivamente aquel que explota las oportunidades que generan cambios y que éste siempre verá las oportunidades en lugar de los obstáculos asociados con tales cambios (Dees y Haas, 1998).

Para Drucker (1985), los verdaderos emprendedores son los que innovan, definiendo a la innovación como el instrumento específico de emprendimiento que dota a los recursos



una nueva capacidad de crear riqueza; así, estos recursos cobran sentido debido a que el hombre encuentra un uso para algo en la naturaleza y por lo tanto le da valor económico. Hasta entonces, cada planta es una hierba y cada mineral es solo otra roca. Los emprendedores apuntan alto, no se contentan simplemente en mejorar lo que ya existe, o modificarlo; intentan crear nuevas y diferentes valores y nuevas y diferentes satisfacciones, para convertir un "material" en un "recurso", o para combinar recursos existentes en una nueva configuración más productiva. En este sentido, la innovación cobra especial importancia en su definición de emprendimiento y constituye una herramienta o medio específico a través del cual los emprendedores explotan el cambio como una oportunidad ya sea para un negocio diferente o para un diferente servicio, lo cual es capaz de ser aprendido. Los emprendedores necesitan buscar a propósito las fuentes de innovación y los síntomas que revelan las oportunidades para lograr una innovación exitosa y sistemática, entendida como la búsqueda decidida y organizada de cambios y el análisis sistemático de las oportunidades que tales cambios pueden ofrecer. Para este autor, aunque a menudo se concibe al emprendedor como alguien que comienza su propio negocio, nuevo y pequeño, no todas las pequeñas empresas nuevas son emprendedoras o representan emprendimiento sobre todo cuando lo que hacen es lo que se ha hecho muchas veces con anterioridad y el nuevo negocio no crea una nueva satisfacción para el consumidor; visto bajo esta perspectiva, éstos seguramente no son emprendedores a pesar de que hayan conformado una nueva empresa.

Según Drucker (1985), para tener la categoría de emprendedora, una empresa debe tener características especiales por encima de ser nueva y pequeña. Los emprendedores son una minoría entre las nuevas empresas pues éstos crean algo nuevo, algo diferente, cambian o transmutan valores. Por otro lado, una empresa tampoco necesita ser pequeña y nueva para ser emprendedora pues el espíritu emprendedor es practicado por grandes y a menudo viejas empresas. El emprendedor no es un empresario capitalista, ni inversionista, aunque por supuesto necesita capital; tampoco es un empleador, pero puede ser, y a menudo es, un empleado, o alguien que trabaja solo y completamente por sí mismo. El espíritu emprendedor es una característica distintiva ya sea de un individuo o de una institución, no es un rasgo de personalidad, así, todos los



que tienen que hacer frente a la toma de decisiones pueden aprender a ser emprendedores y comportarse emprendedoramente, por lo tanto, desde la óptica de este autor, el término emprendimiento está asociado con el comportamiento en lugar de los rasgos de personalidad de los individuos.

En general, como puede verse, en el análisis histórico o epistemológico del emprendimiento juega un rol fundamental los aportes efectuados por los representantes de la escuela de pensamiento económico. En particular, los economistas se centraron fundamentalmente en mirar al emprendedor en su rol motor o dinamizador del sistema económico; percibiendo a éste como un identificador o descubridor de oportunidades y creador de empresas, tomando en cuenta y asumiendo los riesgos derivados de su acción de emprender (Chiavenato, 2008). Desde su óptica, las nuevas empresas vitalizan el desarrollo económico y el crecimiento del empleo, por lo cual los emprendedores desempeñan un papel preponderante en el crecimiento, el desarrollo y la prosperidad de la economía; ellos son una fuente importante de innovaciones tecnológicas en los procesos de producción. Los emprendedores forman nuevas empresas y usan diferentes tipos de estrategias y métodos para administrar sus negocios; estas empresas emplean recursos, utilizan mano de obra y comercializan bienes (Schmitz, 1989; Spulber, 2008). Por otro lado, a medida que aumenta el número de emprendedores, el desarrollo también se incrementa (Herrick y Kindleberger 1983).

Aún cuando las aportaciones con visión económica han sido significativas, se debe enfatizar que las principales teorías que abordan el espíritu empresarial no son sólo de índole económico, las cuales están centradas principalmente en la percepción y aprovechamiento de las nuevas oportunidades en el ámbito de los negocios y en la creación de nuevas formas de uso de los recursos, creando nuevas combinaciones; también existen las teorías con enfoque psicológico las cuales asocian el espíritu empresarial con rasgos de la personalidad de un individuo y, en tercer lugar, las teorías que conceptualizan el emprendimiento desde una óptica comportamental que se centran principalmente en el proceso emprendedor de la creación de nuevas empresas. Estas



no se opusieron a las teorías con visión económica, sino que permitieron ampliar las características de los emprendedores.

La premisa principal de las teorías enfocadas en los rasgos emprendedores y en la personalidad de los mismos es que ciertas personas tienen un conjunto único de características de personalidad inherentes, estables y duraderas que los predisponen a una actividad emprendedora (Greenberger y Sexton, 1988). La percepción que tienen estos enfoques es que estos rasgos son permanentes y se mantienen consistentes a través del tiempo y el contexto, teorías que han recibido fuertes críticas y han cuestionado la credibilidad de esta perspectiva basada en los rasgos (Cope, 2003; Gartner, 1988; Shaver, 1995). Uno de los aspectos más problemáticos de muchas teorías dentro del emprendimiento basadas en la perspectiva de la personalidad es que éstas representan un enfoque estático y por lo tanto representa la antítesis de una perspectiva de aprendizaje dinámico de emprendimiento. La supuesta permanencia de los rasgos de personalidad emprendedora impide la capacidad de los empresarios para aprender, desarrollarse y cambiar a medida que administran sus negocios (Cope, 2003).

Las teorías basadas en la perspectiva del comportamiento tuvieron sus orígenes en las propuestas efectuadas por Gartner (1985), resaltando que la investigación debería concentrarse en lo que hacen los empresarios en lugar de en quiénes son (Gartner, 1988); por lo tanto, desde una perspectiva de comportamiento, las características de la personalidad del empresario se consideran secundarias a los comportamientos. El objetivo principal de esta perspectiva es discernir el proceso emprendedor, definido por Bygrave y Hofer (1991) como las funciones, actividades y acciones asociadas con la percepción de oportunidades y la creación de organizaciones para perseguirlas.

Como vemos, los aportes significativos al emprendimiento han sido realizados desde varias aristas o áreas del conocimiento; de hecho, desde el siglo XIX se han empleado muchos enfoques diferentes para analizar y describir el término de emprendimiento. Debido a su importancia e implicaciones en una gran variedad de áreas, como la Sociología, Antropología, Psicología o Economía, el tema ha implicado el desarrollo de



muchos estudios y artículos (Hebert y Link, 1989). En términos generales, las principales conclusiones sobre el emprendimiento durante los años se atribuyen a tres importantes corrientes de investigación: 1. Los impactos y resultados del emprendimiento, donde este proceso ha sido analizado como un motor de progreso económico; 2. Las causas del espíritu empresarial, donde los propios emprendedores han representado el centro de la investigación, observándose además el tema desde un punto de vista psicológico; y, 3. El emprendimiento como proceso de gestión, donde el enfoque principal de la investigación han sido las organizaciones y cómo éstas pueden innovar y mantenerse continuamente para seguir siendo competitivas en el mercado (Austin, Stevenson y Wei-Skillern, 2006).

A partir del origen epistemológico del término emprendedor y las aportaciones que a lo largo de la historia han realizado algunos importantes pensadores desde el siglo XVIII, se derivan algunas de las definiciones del término emprendedor, las cuales se presentan a continuación.

2.2 Conceptualizaciones sobre emprendedor y emprendimiento

La definición más simple propuesta por la Real Academia Española de la Lengua (RAE) presenta al emprendedor como aquel que emprende con resolución acciones o empresas innovadoras; por otro lado, la acción de emprender es definida como el comenzar una obra o un negocio especialmente si encierran dificultad o peligro. Esta definición deja entrever que emprendedor no debe ser considerado únicamente la persona que inicia o pone en marcha un negocio, sino que el concepto tiene una connotación mucho más amplia. De alguna manera todos emprendemos, en mayor o menor grado, desde cualquier ámbito donde nos encontremos, pues, como dice Husenman (1996) “todos emprendemos en la vida alguna cosa, lo que sucede es que lo hacemos de manera distinta” (p.37). Alcaraz (2006) sostiene que ser emprendedor es una forma de vida basada en una lucha permanente por transformar nuestros sueños en



realidad; enfoque que también lo comparte Dolabela (2005) al referirse al emprendedor como una persona capaz de desarrollar una visión.

Para entender en qué consiste el término emprendedor es importante advertir que no hay una sola definición sobre el tema sino que existen múltiples y variadas definiciones del mismo, lo cual se explica por cuanto la figura del emprendedor ha sido abordada desde diversos campos del conocimiento y desde múltiples perspectivas (Alonso y Galve, 2008). Algunos investigadores consideran al emprendedor desde el punto de vista económico, otros lo miran desde la óptica de otras disciplinas como la sociología y la psicología, por lo cual, la figura del emprendedor es un concepto multidimensional (Bula, 2012).

Desde un punto de vista económico se considera que un emprendedor es alguien que encuentra una oportunidad y la explota productivamente, con el fin de crear y desarrollar un nuevo negocio. Autores como Palich, Petty, Moore, y Longenecker (2010) definen al emprendedor como una persona que identifica necesidades de mercado e inicia nuevos negocios o empresas para satisfacerlas, asumiendo riesgos y proveyendo el ímpetu para el cambio, la innovación y el progreso en la vida económica. Para Asensio y Vásquez (2009) el emprendedor es todo aquel que identifica una oportunidad, se anticipa y la hace realidad asumiendo un riesgo. Chiavenato (2008) también resalta el riesgo inherente al emprendimiento al definir al emprendedor como aquella persona que inicia u opera un negocio para llevar adelante una idea o un proyecto personal asumiendo los riesgos y responsabilidades inherentes y comprometiéndose con la innovación continua. Así mismo, Hisrich y Peters (2002) lo identifican como una persona que combina recursos, materiales, mano de obra y otros activos para incrementar su valor, y lo definen, además, desde el punto de vista de sus características personales o punto de vista psicológico, como una persona que es conducida por ciertas fuerzas para obtener o llevar a cabo algo o para experimentar o escapar de la autoridad de otros. Por su parte, Wennekers y Thurik (1999) resaltan la capacidad y la voluntad de los emprendedores, ya sea por cuenta propia, o integrados en equipos, a percibir y crear nuevas oportunidades económicas, e introducirlas en el mercado. Karlsson y Alabama (2004), afirman que la



actividad del emprendedor es esencialmente competitiva, siendo la competencia inherente a la naturaleza del proceso emprendedor. Según Pleter (2005), los emprendedores son gente de negocios que construyen, desarrollan y administran un negocio, arriesgando tiempo, esfuerzos y dinero para este propósito.

Las definiciones anteriores resaltan en el emprendedor su rol de identificador de oportunidades del entorno dando respuestas a necesidades del mercado, ya sea iniciando un nuevo negocio o creando nuevos productos o servicios en negocios ya existentes. Además de ello, en la revisión de la literatura puede identificarse la figura del emprendedor como un sujeto innovador, desde las aportaciones de Schumpeter, el cual define al emprendedor como un sujeto que implementa cambios en la economía mediante la introducción de nuevos bienes o métodos de producción (Schumpeter, 1911), hasta autores más contemporáneos. Para Schumpeter (1934) el emprendedor es un agente que juega un papel protagónico en el cambio y desarrollo económico mediante la creación de nuevas ideas e innovaciones y no se refiere a éste como la persona que hace descubrimientos técnicos o inventa algo, sino quien lo utiliza y lo introduce en la realidad económica de la sociedad.; según él, la cualidad de emprendedor sólo tiene sentido cuando se llevan a cabo nuevas combinaciones y se pierde el carácter en cuanto se ha puesto en marcha el negocio (Tarapuez y Botero, 2007).

Autores posteriores a Schumpeter, como Amit y Schoemaker (1993), refuerzan la visión de éste, resaltando al emprendedor como un sujeto que innova, identifica y crea nuevas oportunidades de negocios, reuniendo y coordinando nuevas combinaciones de recursos para extraer los máximos beneficios de sus innovaciones en un entorno incierto. Baumol (2002), por su parte, sostiene que los emprendedores han sido la fuente principal de las ideas e innovaciones técnicas que sirven de base para el crecimiento sin precedentes de las economías industriales del mundo. Otros autores, como Barringer (2003), por ejemplo, diferencian al emprendedor con el inventor haciendo hincapié de que estos últimos crean solamente algo nuevo, en tanto que los emprendedores transforman una invención en un negocio viable, poniendo todos los recursos que necesitan para ello (dinero, personas, estrategias, y demás) y asumiendo también un determinado riesgo.



Los emprendedores generan acciones que dan como resultado emprendimientos determinados. En este sentido, para complementar las definiciones antes presentadas respecto de lo que representa un emprendedor y profundizar en el estudio de este fenómeno, conviene revisar algunas definiciones que sobre emprendimiento han aportados diversos autores. El emprendimiento como concepto se refiere a una habilidad del individuo para poner en práctica una idea que posee, algunas cualidades como creatividad, innovación, asunción de riesgos, y la capacidad de planificar y administrar las actividades a la vista de cumplir objetivos propuestos. Este proceso es influenciado por ciertos elementos tales como educación, cultura, medio ambiente, sistema legislativo y político (Piti, 2010).

Para Baggio y Baggio (2015) el espíritu emprendedor puede entenderse como el arte de hacer que sucedan las cosas con creatividad y motivación. Consiste en el placer de realizar con sinergia e innovación cualquier proyecto personal u organizacional, en desafío permanente a las oportunidades y riesgos. Es asumir un comportamiento proactivo ante cuestiones que necesitan ser resueltas; es el despertar del individuo para el aprovechamiento integral de sus potencialidades racionales e intuitivas. Es la búsqueda del auto conocimiento en el proceso de aprendizaje permanente, en actitud de apertura hacia nuevas experiencias y nuevos paradigmas. El emprendimiento resulta en la destrucción de viejos conceptos, que por ser viejos no tienen más la capacidad de sorprender y encantar. La esencia del espíritu empresarial está en el cambio, una de las pocas certezas de la vida. Para Hisrich y Peters (1989) representa el proceso de crear algo diferente, con valor, al asignar el tiempo necesario y esfuerzo, presuponiendo la toma de riesgos financieros, sociales y físicos, y obteniendo recompensas monetarias y satisfacción personal; en tanto que Kaish y Gilad (1991) se refieren a éste como un proceso de descubrimiento y, en segundo lugar, como un proceso de actuar frente a una oportunidad en una situación de falta de equilibrio.

De acuerdo con Martin y Osberg (2007) el emprendimiento es el producto de una combinación de tres elementos:



- a. El contexto en el cual la oportunidad surge o es creada.
- b. El conjunto de habilidades personales necesarias para identificar esa oportunidad.
- c. La capacidad de materializar la oportunidad, transformándola en resultados.

Tabla 7. Definiciones de emprendimiento por parte de diversos autores

Autor	Definiciones de emprendimiento
Cole (1968)	Actividad dedicada a la iniciación, el mantenimiento y el desarrollo de un negocio orientado al beneficio.
Drucker (1985)	Acto de innovación que presupone la dotación de los recursos existentes con la capacidad de producir riqueza.
Gartner (1985)	Creación de nuevas organizaciones
Hisrich y Peters (1989)	Proceso de crear algo diferente, con valor, al asignar el tiempo necesario y esfuerzo, presuponiendo la toma de riesgos financieros, sociales y físicos, y obteniendo recompensas monetarias y satisfacción personal.
Stevenson y otros (1989)	Segue una oportunidad independientemente de los recursos existentes.
Kaish y Gilad (1991)	Proceso de descubrimiento y, en segundo lugar, es el proceso de actuar frente a una oportunidad en una situación de falta de equilibrio
Herron y Robinson (1993)	Conjunto de comportamientos que inician y gestionan la reasignación de recursos económicos y cuyo propósito es la creación de valor a través de estos medios
Barreto (1998)	Habilidad de crear y constituir algo a partir de muy poco o de casi nada

Fuente: Adaptado de "Resourcefulness: A Proximal Conceptualization of Entrepreneurial Behaviour" Misra y Kumar (2000), J. Entrep., 9(2): 135- 154.

Para estos autores, además del simple reconocimiento de las oportunidades existentes, a veces, los emprendedores pueden crear oportunidades puesto que sus acciones



producen efectos generando oportunidades que no existían previamente; por lo tanto, puede decirse que los empresarios crean oportunidades y no sólo las identifican (Barón y Henry, 2010). Otras definiciones sobre emprendimiento han sido recogidas en la tabla 7.

El reconocimiento y la evaluación de oportunidades comerciales representa el comienzo del proceso emprendedor o iniciativa empresarial (Baron y Henry, 2010), por lo cual el individuo emprendedor es quien detecta o crea oportunidades de negocios que luego explota, ya sea participando en la financiación del capital o simplemente, vendiendo la idea del proyecto empresarial (Cuervo y otros, 2010). Para efectos del presente estudio se ha tomado como base la figura del emprendedor desde este punto de vista; es decir, el emprendedor como el sujeto que identifica oportunidades y pone en marcha un negocio o desarrollo productos y servicios dentro de un negocio ya establecido.

En síntesis, existen múltiples y variadas definiciones del término emprendedor tanto como autores e investigadores que sobre el tema existen; ello se explica por la variedad de disciplinas de donde provienen tales autores (Filion, 1999). Aunque para muchos esta diversidad de enfoques podría generar confusión, la versatilidad de criterios permite abordar la figura del emprendedor de forma más amplia y tener, por tanto, una visión más holística sobre el tema. Como se ha logrado visualizar a través de la presentación de las definiciones previas, existe una diversidad de enfoques sobre la figura del emprendedor, dada la amplitud del campo de investigación referente a este tema. La existencia de distintos niveles de análisis, así como la diversidad de factores de influencia constituyen factores que explican una falta de consenso respecto de una teoría general sobre el emprendimiento. Por otro lado, como podrá notarse, en diversas definiciones existentes sobre la figura del emprendedor el identificar o reconocer oportunidades ha sido un elemento distintivo; no sólo en relación a las que derivan en la creación de nuevas empresas sino también las que se detectan cuando el negocio ya existe y su aprovechamiento coadyuva a la estabilidad y crecimiento de las empresas.



2.3 Tipos de emprendimiento

No existe unanimidad entre los autores en cuanto a los tipos de emprendedores; sin embargo, se pueden realizar algunos abordajes al respecto en función de diversas aportaciones extraídas de la revisión de la literatura. Acs y Amorós (2008), por ejemplo, clasifican a los emprendimientos en función de su naturaleza; existiendo, desde este enfoque dos estilos: los motivados por la oportunidad de emprender y los que surgen por la necesidad, clasificación que utiliza el estudio GEM en sus informes anuales del comportamiento emprendedor en los diferentes países que participan. El emprendimiento por necesidad implica la creación de negocios por no haber otra alternativa, en tanto que el emprendimiento por oportunidad implica el descubrimiento de una oportunidad de negocio lucrativo (Leite y Oliveira ,2007).

Según Amorós y Bosma (2014) los emprendimientos por oportunidad, a su vez, pueden subdividirse en emprendimientos por estilo de vida y los emprendimientos dinámicos (citado en Díaz de León y Cancino, 2014). El emprendimiento por oportunidad en función del estilo de vida, tiene como objetivo proporcionar un estilo aceptable de vida para sus fundadores cuya motivación está dada no solo por el crecimiento del negocio sino por el equilibrio entre el trabajo, circunstancias personales y calidad de vida (Balachandran y Sakthivelan, 2013). Por otro lado, el emprendimiento por oportunidad dinámico guarda relación con los emprendimientos de alto crecimiento y se asocian principalmente con los países más desarrollados (Reynolds, 2002). Como ya se ha visto, este tipo de emprendimientos tiene un efecto positivo en el desarrollo y el crecimiento económico de los países. En este caso, los emprendedores decidieron aprovechar una oportunidad en el mercado y utilizar la innovación como principal motor para iniciar su empresa (Amorós y Poblete, 2013).

Por su parte, Pessoa (2005) define en tres los principales tipos de emprendedores:

- 1) El emprendedor corporativo, llamado también intra-emprendedor o emprendedor interno.
- 2) El emprendedor “start-up”, referido a quien crea nuevos negocios o empresas.



3) El emprendedor social, a quien crea emprendimientos con misión social.

El emprendedor corporativo se involucra en un proceso de identificación, desarrollo, captura e implementación de nuevas oportunidades de negocio dentro de una empresa existente. El emprendedor “start-up” tiene como objetivo dar origen a un nuevo negocio; éste analiza el escenario y ante una oportunidad presenta un nuevo emprendimiento. Sus desafíos son claros: suplir una demanda existente que no se ha respondido con la debida atención, alcanzando la rentabilidad y la productividad necesarias para el mantenimiento del emprendimiento. El proceso de emprendimiento social exige principalmente el rediseño de relaciones entre comunidad, gobierno y sector privado, sobre la base del modelo de alianzas. El emprendedor social subordina lo económico a lo humano, lo individual a lo colectivo y lleva consigo un gran sueño el cual implica la transformación de la realidad actual. El emprendimiento social difiere del emprendimiento de tipo económico porque el primero no produce bienes y servicios para vender, sino que surge para solucionar problemas sociales, tampoco se dirige hacia mercados, sino que se enfoca en segmentos poblacionales en situaciones de riesgo social, sean éstos problemas relacionados con exclusión social, pobreza, miseria, entre otros.

Para abordar el estudio de la actividad emprendedora el informe GEM-Ecuador (Lasio y otros,2016), tomando como base el marco conceptual y metodología general aplicada a todos los estudios de este tipo en el mundo, clasifica a los emprendimientos desde tres ópticas: En primer lugar, por etapa, donde se distinguen los negocios nacientes, nuevos, establecidos y aquellos negocios que se encuentran en etapa de cierre. Los emprendimientos nacientes corresponden a los negocios impulsados por personas entre 18 a 64 años, activamente involucrados en crear un negocio del cual será dueño o copropietario, pero que aún no han pagado sueldos, o cualquier otra retribución por más de tres meses; los negocios nuevos que se refieren a los negocios en marcha que han pagado sueldos u otra retribución por un periodo entre los 3 y los 42 meses; en tanto que los negocios establecidos corresponden a empresas en marcha que ha pagado salarios u otra retribución por más de 42 meses.



En segundo lugar el referido informe clasifica también a los emprendimientos por impacto, donde se distinguen los negocios de alto crecimiento, los cuales reportan tasas de crecimiento por encima del promedio del sector o industria donde operan; los de innovación, caracterizados por negocios que ofrecen productos o servicios únicos, diferenciados y de alto valor para los clientes y los de internacionalización, caracterizados por negocios que exportan y tienen presencia en diversos mercados internacionales.

En tercer lugar, el informe en referencia clasifica a los emprendimientos según su tipo, donde se encuentran los negocios TEA, EEA, y SEA. La Actividad Emprendedora Temprana – TEA se refiere al porcentaje de la población adulta (mayores a 18 años) que está en el proceso de iniciar un negocio (emprendedor naciente), o ya es dueño o administrador de un negocio nuevo que ha estado en marcha durante menos de 42 meses; la Actividad Emprendedora de Empleados – EEA, conocidos también como los intra-emprendedores, se refiere al porcentaje de la población adulta (mayores a 18 años) que siendo empleados, han estado involucrados en actividades de emprendimiento, tales como desarrollar o lanzar nuevos productos o servicios, o poner en marcha una nueva unidad de negocio, un nuevo local o una filial; y la SEA corresponde al porcentaje de la población adulta (mayores a 18 años) que se encuentra involucrada en la fase temprana de un emprendimiento con algún objetivo social.

De acuerdo a las clasificaciones abordadas sobre emprendimiento, el presente estudio se enfoca en los emprendimientos de tipo económico que derivan en la conformación de empresas, los cuales son impulsados por emprendedores que identifican oportunidades asumiendo un determinado riesgo. Además, se realiza una distinción entre los emprendimientos dinámicos o de alto crecimiento que surgen por oportunidad, en contraste con aquellos que surgen por subsistencia los cuales tienden a permanecer estancados en el tiempo con altas posibilidades de extinguirse.



2.4 El emprendedor como elemento clave del proceso emprendedor

Los emprendedores exitosos son individuos que transforman ideas en iniciativas rentables. Esta transformación requiere talentos especiales, como la capacidad de innovar, explorar otros mercados e introducir nuevos productos, además de las habilidades para dirigir a otras personas, priorizar las tareas para aumentar la eficiencia productiva y darle a los recursos disponibles el mejor uso posible. Sin embargo, no basta con estas aptitudes. Los emprendedores de éxito prosperan cuando el entorno económico e institucional es favorable. En este sentido, el estudio GEM, en su marco conceptual, parte del supuesto de que el crecimiento económico de un país es el resultado de las capacidades personales que tienen los individuos para identificar y aprovechar oportunidades y, que, por otro lado, este proceso es afectado por factores del entorno que influyen en la decisión de los individuos para perseguir iniciativas emprendedoras. Específicamente, según el estudio GEM – 2016:

La actividad emprendedora es un resultado de la interacción entre la percepción que tiene un individuo sobre una oportunidad y las capacidades (motivación y habilidades) para aprovecharla, y las condiciones distintivas del entorno respectivo que rodea al individuo. Además, mientras la actividad emprendedora está influenciada por las condiciones marco en el entorno en particular en que ocurre, esta actividad a la vez beneficia a su entorno, a través de la creación de valor social y desarrollo económico (Lasio y otros, 2016, p. 15).

Como vemos, si bien es cierto, todos los elementos favorables en el entorno donde se desarrollan los emprendimientos, ya sean aspectos económicos, redes sociales, asistencia de organismos públicos, entre otros, pueden jugar un papel importante en la aparición de nuevos proyectos empresariales, es en última instancia el emprendedor el que identifica y da forma a una oportunidad de negocio y quien debe sostener la motivación a fin de persistir hasta lograr los propósitos que se espera alcanzar (Shaver y Scott, 1991). Por ello, es importante poner atención a ciertos aspectos claves que



caracterizan a los emprendedores pues el proceso de creación y desarrollo de las empresas está íntimamente ligado a las características de los emprendedores que las crean, sobre todo en los primeros años de su ciclo de vida (Sanguinetti, 2013).

Aportes interesantes sobre el emprendedor se encuentran en los trabajos de Xiang (2009) el cual se concentra en el estudio de los rasgos de la personalidad y motivaciones de los individuos para diferenciar a los emprendedores de los no emprendedores así como a los emprendedores exitosos de aquellos que no lo son, encontrando en su revisión de literatura varios factores asociados con el desarrollo de las empresas, clasificados por categorías. Un grupo de estos aspectos tiene que ver con las características demográficas, tales como el género (Changanti y Parasmaman, 1996), la edad, (Begley y Boyd, 1985), la etnia (Cooper, Dunkelberg, y Woo, 1988) y los antecedentes familiares (Cooper y Dunkelberg, 1987). Estas investigaciones han intentado encontrar la relación entre cada una de las características descritas y el desempeño de la empresa, determinando si la presencia de estas hace más o menos exitosa a la firma.

Una segunda categoría guarda relación con los factores de capital humano, tales como nivel de educación, experiencia de trabajo, experiencia en el inicio de empresas, entrenamiento y habilidades técnicas (Dyke, Fischer y Rueber, 1992). Un tipo particular de capital humano lo conforman las redes sociales o relaciones sociales de los emprendedores (Aldrich y Zimmer, 1986), las cuales se ven afectadas por los antecedentes del emprendedor, la afiliación con diferentes asociaciones y también por su personalidad. Estas relaciones pueden afectar la capacidad del emprendedor para buscar recursos, apoyos y oportunidades de negocios.

Una tercera categoría tiene que ver con las características personales y aspectos motivacionales de los emprendedores (Begley y Boyd, 1987; Barkham, 1994; Kotey y Meredith, 1997), factores que determinan que una persona se decida a emprender, lo cual ha recibido mucha atención en los últimos años por parte de diversos investigadores tratando de identificar si estas características son distintas entre aquellos que emprenden



y los que no y cuáles de estas características están asociadas con el tamaño y el éxito de las empresas (Caliendo y Kritikos, 2012). Mientras que los enfoques pueden variar, los estudios previos han resaltado la importancia de las características individuales tales como la necesidad de logro o la necesidad de motivación, el locus interno de control, la propensión a la toma de riesgos, la tolerancia a la ambigüedad, la creatividad, la innovación, entre otras. Estos aspectos no solamente influyen en la decisión de iniciar un negocio sino también en el éxito continuo del mismo.

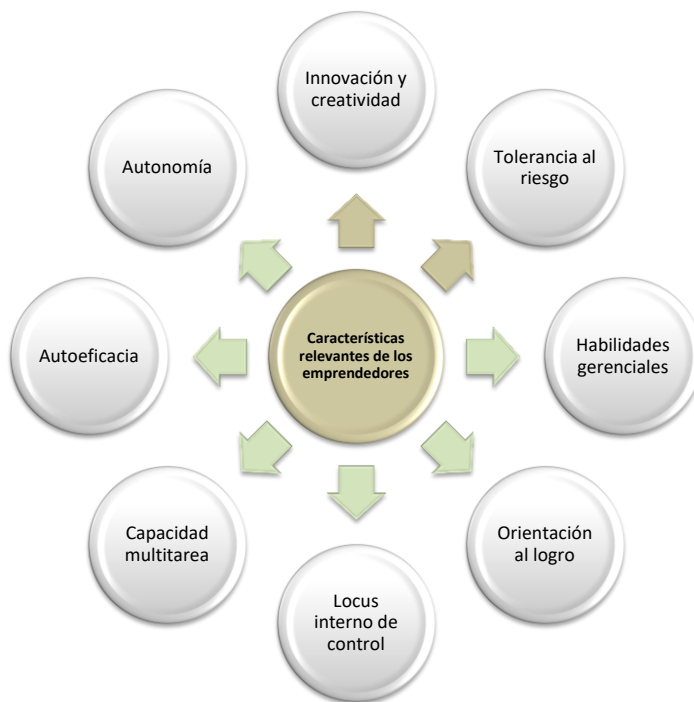
Según Sánchez (2010), aunque el comportamiento emprendedor es producto de algunas influencias, los determinantes importantes del comportamiento emprendedor guarda relación son las características que presentan los individuos. Los emprendedores poseen rasgos característicos que los predisponen a actuar de manera emprendedora. En este sentido, algunas revisiones al respecto concluyen que existe una relación positiva entre estas características personales y el emprendimiento (Chell, Haworth, y Brearley, 1991; Rauch y Frese, 2000), en tanto que otras revisiones concluyen que no existe tal relación (Brockhaus y Horwitz, 1986; Gartner, 1989; Low y MacMillan, 1988).

La figura 1 muestra lo que a criterio de Sanguinetti (2013) representa los rasgos o características de los emprendedores que han sido señalados como relevantes a la hora de determinar los atributos favorables al emprendimiento. Estos rasgos son:

- a. Innovación y creatividad.
- b. Tolerancia al riesgo.
- c. Habilidades gerenciales.
- d. Orientación al logro.
- e. Locus interno de control.
- f. Capacidad multitareas.
- g. Autoeficacia.
- h. Autonomía.



Figura 1. Características personales relevantes de los emprendedores



Fuente: Elaborado con base en “El emprendimiento como motor del desarrollo. Emprendimientos en América Latina: Desde la subsistencia hacia la transformación productiva. Reporte de Economía y Desarrollo” . Sanguinetti, P. (2013). p.85.

A continuación, una breve explicación de éstos:

- **Innovación y creatividad**

Siempre que se requiere definir lo que representa la innovación no puede dejar de citarse las investigaciones realizadas por Schumpeter (1911, 1942) y su famosa “destrucción creativa” donde este autor asocia al emprendimiento con el surgimiento de empresas que crean nuevos productos o establecen nuevas formas de producción, desplazando a las empresas ya establecidas. Acs y Amorós (2008), la definen como la gestión de un individuo (o grupo de individuos) para convertir nuevas ideas o tecnologías en productos o servicios comercializables a través de la creación de una nueva firma. Los enfoques provenientes de la psicología también realzan esta característica de la creatividad en el emprendedor exitoso. La capacidad de imaginar,



de “perseguir sueños” y probar nuevas ideas ha sido identificada en numerosos trabajos (por ejemplo, Kalkan y Kaygusuz, 2012; Kümbül-Güler, 2008).

- **Tolerancia al riesgo**

La capacidad para tomar riesgos es concebida como una de las características fundamentales de los emprendedores (Knight, 1921). Los emprendedores deben enfrentarse al escenario incierto que representa la variabilidad de los flujos de ingresos por beneficios de la actividad empresarial en comparación con los ingresos recibidos en un empleo remunerado, y con ello, las situaciones de incertidumbre de los recursos y operaciones propias del negocio (por ejemplo, cambios en la disponibilidad y precios de los insumos y recursos). Por este motivo, el dueño de un negocio debe tener la capacidad de tolerar el riesgo y evaluar las posibles contingencias.

Existe una correlación positiva entre la tolerancia al riesgo y la decisión de emprender (Cramer y otros, 2002; Caliendo y otros, 2009); sin embargo, Caliendo y otros (2010) muestra que hay una relación no lineal entre la tolerancia al riesgo y el éxito empresarial. En particular, estos encontraron que tanto los individuos con muy baja aptitud para enfrentar situaciones de incertidumbre como aquellos con una alta tolerancia al riesgo tienen menos probabilidad de que sus negocios sobrevivan respecto de aquellos con una tolerancia media al riesgo.

- **Habilidades gerenciales**

Todo emprendedor deber contar con habilidades gerenciales que le permita mantener su negocio. Además de la capacidad de resolver problemas y trazarse objetivos ambiciosos para ellos y sus organizaciones Sanguinetti, (2013) resume en cuatro los aspectos de la personalidad que se asocian con estas características: orientación al logro, locus de control interno, capacidad multitareas y autoeficacia.



- **Orientación al logro**

La orientación al logro está relacionada con la idea de que los emprendedores exitosos buscan destacarse trazándose objetivos ambiciosos. Uno de los principales autores que defiende esta característica de los emprendedores es McClelland (1961) quien aseveró que ésta puede fomentarse o desarrollarse a través del entrenamiento y puede influir de manera positiva en el volumen y la productividad de los negocios (Miron y McClelland, 1979). Esta relación ha sido también identificada en estudios más recientes (Collins y otros, 2004). La orientación al logro lleva a los individuos a realizar tareas desafiantes, a tomar responsabilidad por las acciones que emprenden, a recibir consejos y sugerencias de otros, y a buscar nuevas y mejores formas de actuar para mejorar los resultados (Rauch y Frese, 2000); ellos adoptan estrategias competitivas agresivas que tratan de ganar mercados y desplazar a firmas líderes (Boyd, 1984; Lumpkin y Dess, 1996).

- **Locus interno de control**

Esta característica se asocia con la creencia del individuo de que sus logros y resultados dependen principalmente de sus acciones más que de factores externos. Como la actividad de emprender le ofrece al individuo tomar decisiones discrecionales o tener un mayor control sobre lo que hace, es de suponer que los individuos con esta característica tienen una mayor tendencia a establecer su propio negocio.

- **Capacidad multitareas**

Esta característica, se asocia directamente con la habilidad de realizar varias tareas a la vez (Bluedorn y otros, 1999). Asimismo, se relaciona con la preferencia de tener un manejo aceptable de distintas capacidades en comparación con una fuerte especialización en unas pocas. Cabe señalar que el empresario exitoso es una persona que debe estar preparado en varias actividades requeridas para los negocios; esto es, debe tener la



capacidad de ejercer diversas actividades, para lo cual necesita tener una formación en varios campos del emprendimiento.

- **Autoeficacia**

Esta característica está relacionada con la creencia del individuo en su propia habilidad para responder a los desafíos de un determinado trabajo o para alcanzar ciertos objetivos o resultados propuestos (Bandura, 1977). De igual modo, esta característica está claramente relacionada con otros atributos también destacados en los emprendedores exitosos, como la confianza en sí mismos o el optimismo (Bird, 1995; Kalkan y Kaygusuz, 2012).

La autoeficacia ha sido señalada como un importante predictor de la decisión de emprender (Shane, Locke y Collins, 2003; Christensen y otros, 1998). Más aún, en algunos trabajos esta cualidad también explica el crecimiento (o no) de los negocios (Vecchio, 2003). Por otro lado, conviene preguntarse si la percepción sobre la autoeficacia puede ser influida por distintos factores del medio ambiente en el que se desarrolla el individuo. En este sentido, Oliveira, Garrido, y Sánchez, (2005) encuentran que los individuos que han crecido en ambientes sociales favorables, es decir, que han recibido, por ejemplo, el apoyo de la familia y amigos reportan una mayor autoeficacia que aquellos que han estado en ambientes familiares menos favorables.

El nivel de autoeficacia puede fomentarse también a través de modelos o mentores. Al observar individuos similares que han tenido éxito en sus proyectos mediante la realización de determinadas tareas, una persona con poca experiencia puede aumentar su propia percepción de autoeficacia.



- **Autonomía**

Un aspecto muy atractivo de la actividad emprendedora es el hecho de ser “su propio jefe”. Detrás de esta preferencia por la autonomía, se encuentra el deseo por tener más control sobre los objetivos que el individuo se propone alcanzar. En este sentido, la autonomía también implica tener plena libertad para tomar decisiones. Por lo tanto, muchas historias de emprendedores exitosos se refieren a personas que dejan trabajos seguros y bien remunerados en grandes organizaciones, por la posibilidad de organizar sus propios negocios en ambientes de mayor flexibilidad.

En efecto, ante la posibilidad de que los individuos creativos que demandan más autonomía para desarrollar su trabajo puedan salirse de las organizaciones, muchas empresas grandes han fomentado el “intraemprendimiento”, que consiste en descentralizar las estructuras organizacionales con el objetivo de darle más autonomía a distintas unidades productivas y de desarrollo de productos para fomentar la innovación al interior de las empresas (Lumpkin y Dess, 1996).

Muchas de las características emprendedoras se encuentran positivamente relacionadas con el desarrollo de la empresa (Dyke y otros, 1992, Barkham, 1994), donde se destaca la importancia, por ejemplo, de las habilidades administrativas o de gestión, así como antecedentes y factores ligados a la experiencia. Sin embargo, otros autores como Begley y Boyd, (1985) han reportado relaciones insignificantes y diversas, por lo cual no hay resultados concluyentes sobre cuáles características afectan el rendimiento de la empresa y cómo lo hacen (Xiang, 2009). A esta debilidad se suma un segundo problema referido al gran número de rasgos de personalidad que se han identificado asociados con empresarios exitosos. Como sostiene Gartner (1988), un alarmante número de rasgos y características han sido atribuidas al emprendedor y un "perfil psicológico" del emprendedor ha sido armado a partir de estos estudios, lleno de rasgos y contradicciones; en vista de esto, Gartner (1988) sugiere que la utilización de un enfoque conductual es una perspectiva más productiva en el estudio de las cuestiones relacionadas con el espíritu empresarial, especialmente en la vinculación del comportamiento individual con el desempeño de la empresa.



2.5 Principales competencias emprendedoras

Durante las últimas dos décadas se ha desarrollado un número relevante de investigaciones en relación a los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y en general, a todos los aspectos propios de un individuo que hacen posible que éste se desempeñe de una manera sobresaliente en cualquier ámbito donde actúe. Particularmente, uno de los focos de atención ha sido el identificar cuáles son esas características que impulsan a determinados individuos a emprender y cuáles a desarrollar y generar crecimiento en sus empresas. El proceso emprendedor no ocurre en el vacío, sino que es impulsado por un emprendedor o grupo de emprendedores que poseen determinadas características y competencias individuales; entre ellas, la actitud frente al riesgo, la capacidad de relacionarse con otros, su orientación al trabajo duro, entre otros aspectos (Kantis, 2009).

El término competencia, entendida como una característica relevante de una persona de la cual resulta un efectivo o superior desarrollo en un trabajo toma gran impulso a partir de los trabajos de Boyatzis (1982) quien propone un modelo que envuelve cinco tipos de competencias:

- a. Motivos que impulsan el comportamiento de una persona hacia cierto objetivo.
- b. Rasgos de la personalidad.
- c. Concepto de sí mismo, ligado a las actitudes, valores y la imagen de sí mismo.
- d. Conocimiento, en términos de la información que una persona tiene sobre un área específica para para el desempeño de sus funciones.
- e. Habilidades o destrezas para llevar a cabo eficazmente una tarea dada.

En años recientes el enfoque por competencias ha cobrado una importancia creciente lo que ha conllevado a profundizar en el estudio de las competencias emprendedoras (por ejemplo: Huck y McEwen, 1991; Sony e Iman, 2005) las cuales pueden ser definidas como características relevantes tales como conocimientos generales y específicos,



motivaciones, rasgos de personalidad, auto imagen, roles sociales y habilidades, y resultan en el nacimiento, supervivencia y/o crecimiento de una empresa (Bird, 1995).

Como los emprendedores y gerentes comparten papeles y tareas similares en las organizaciones, especialmente en las pequeñas y medianas empresas (PYMES), los investigadores en el campo del emprendimiento suelen "tomar prestado" el concepto y la teoría relacionada con la literatura del área administrativa o gestión (Bird, 1995). Como resultado, el enfoque de competencias se ha convertido en un área de estudio cada vez más popular, abordando las características empresariales (por ejemplo, Huck y McEwen, 1991; Chandler y Jansen, 1992; Minet y Morris, 2000; Baum, Locke y Smith, 2001; Man y otros, 2002; Sony e Iman, 2005).

Según Mole y otros (1993), las competencias se pueden estudiar a partir de sus insumos (antecedentes de competencias), según el proceso (tarea o conducta que conduce a las competencias), o los resultados (alcanzando estándares de competencia en áreas funcionales). Minet y Morris (2000) sostienen que la adaptación es el núcleo de las competencias empresariales. Chandler y Jansen (1992), por su parte, sostienen que para funcionar eficazmente en el rol de emprendedor, dos competencias son requeridas: por un lado, la capacidad de reconocer y aprovechar las oportunidades; y por el otro, tener el impulso para crear la empresa hasta llevarla a su realización, lo que requiere de voluntad y capacidad para generar un intenso esfuerzo por largas y duras horas.

Baum y otros (2001) dividen a las competencias emprendedoras en genéricas y específicas. Las primeras, relacionadas con capacidades de organización y las habilidades de reconocimiento de oportunidades, en tanto que las competencias específicas guardan relación con las habilidades técnicas e industriales necesarias para realizar un buen trabajo. Sony e Iman (2005), por su parte, descomponen las competencias emprendedoras en cuatro dimensiones: capacidades administrativas, capacidades industriales, capacidades para identificar oportunidades y capacidades técnicas.



Además de definir competencias en términos de posesión de rasgos, habilidades y conocimiento, los investigadores han intentado organizar estas características por áreas de competencia claves. Man y otros (2002) definieron las competencias emprendedoras como características de personalidad, habilidades y conocimientos, que pueden ser vistas como la capacidad total del empresario para realizar un trabajo con éxito. La tabla 8 muestra las seis principales competencias emprendedoras que fueron identificadas por ellos:

1. Oportunidad.
2. Relaciones.
3. Competencias conceptuales.
4. Organización.
5. Estrategia.
6. Compromiso.

Tabla 8. Seis Áreas de Competencias Emprendedoras

AREA DE COMPETENCIA	DESCRIPCION
Oportunidad	Relativa al reconocimiento y desarrollo de las oportunidades del mercado
Relacionamiento	Referida a la interacción con otras personas, construida dentro de un contexto de cooperación y confianza, usando contactos y conexiones, con habilidades de persuasión, comunicación y destrezas interpersonales
Conceptual	Relativa a diferentes habilidades conceptuales las cuales son reflejadas en el comportamiento de los emprendedores; por ejemplo, capacidad para tomar decisiones, entender información compleja, la toma de riesgos y la capacidad de innovar.
Organización	Relativas a la organización de aspectos humanos, financieros, tecnológicos, incluyendo trabajo en equipo, entrenamiento y control.
Estratégicas	Relacionada a la implementación y evaluación de la estrategia de la firma
Compromiso	Competencias que conducen al emprendedor a seguir adelante con el negocio

Fuente: Elaborado con base en "The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies", Man, T. W. Y, Lau, T. and Chan, K. F. (2002), *Journal of Business Venturing*, Vol. 17, No. 2. p.132



El primer tipo de competencia está relacionado al reconocimiento y desarrollo de las oportunidades del mercado; las competencias de relacionamiento están referidas a la interacción con otras personas, aprovechando los contactos y conexiones existentes, así como las habilidades de persuasión, comunicación y destrezas interpersonales; las competencias conceptuales se refieren a las habilidades para tomar decisiones, entender información compleja, tomar riesgos e innovar. Las competencias de organización se enfocan en la organización de aspectos humanos, financieros, tecnológicos, incluyendo trabajo en equipo; las estratégicas se relacionan con la implementación y evaluación de la estrategia de la empresa; y, finalmente las competencias de compromiso necesarias para que el emprendedor lleve adelante el negocio.

2.6 La educación emprendedora como medio para desarrollar competencias

Durante muchos años ha sido tema de debate y discusión determinar si los emprendedores nacen o se hacen. Definitivamente la pregunta no tiene una respuesta simple (Kantis, 2004). Algunos son partidarios del primer criterio, es decir, de que se nace con ciertas cualidades o características emprendedoras, se lo considera como algo innato; otros autores o investigadores consideran que la actitud emprendedora se puede desarrollar a base de educación y entrenamiento, por lo consiguiente, toda persona, indistintamente de su predisposición genética tiene la posibilidad de convertirse en emprendedora si recibe un entrenamiento constante y adecuado. Se podría identificar, también, a un tercer grupo que asume las dos posturas; es decir, parten del hecho de que el emprendedor nace y también se hace. En este sentido, este tercer grupo establece una diferencia entre aquellos que tienen la predisposición y actitud innata, de los que no, señalando que el entrenamiento y capacitación tendiente a desarrollar o potenciar sus habilidades emprendedoras debe ser diferente para cada caso, por lo tanto, no deben incluirse en el mismo grupo o darles el mismo tratamiento a ambos casos. Para Asencio y Vázquez (2009), algunos individuos nacen con ciertas capacidades pero existen otras



que pueden potenciarse. Para Barringer (2003), existe un consenso con base en miles de estudios de psicología y sociología que determinan que los emprendedores no son genéticamente diferentes del resto de personas; consecuentemente, según estos estudios, nadie nace emprendedor; por lo tanto, si una persona es o no emprendedora ello será en función de la influencia de su medio ambiente, sus experiencias de vida, sus opciones personales, en lugar de algún tipo de predisposición genética. Particularmente esta investigación apoya la tesis de que las capacidades emprendedoras pueden ser desarrolladas a través de programas de formación adecuados.

La educación emprendedora comprende el desarrollo de actitudes, comportamientos y capacidades que se puede aplicar durante la carrera de un individuo como empresario y va más allá de la preparación del mismo para iniciar un negocio. Jamieson (1984), por ejemplo, propone tres objetivos para la educación empresarial:

- 1) Sobre el área en general, donde el objetivo es proporcionar a los estudiantes una comprensión de la naturaleza de la iniciativa empresarial.
- 2) Sobre el proceso emprendedor, a fin de preparar a los estudiantes para iniciar su propio negocio.
- 3) La educación en la empresa, orientada a la capacitación práctica para los empresarios en su propio negocio.

En el campo de la educación emprendedora se han explorado y recomendado múltiples opciones. Zahra y Welter (2008) sostienen que las capacidades empresariales se aprenden en una variedad de formas y métodos. Hindle (2007) propone que es útil usar métodos para estimular la creatividad, la imaginación y la toma de riesgos, privilegiando el trabajo en equipo o participativo, además del uso de escenarios realistas. El “aprender haciendo” y colocar al estudiante en el centro del proceso ha sido una recomendación generalizada por muchos investigadores en el área. En esta misma línea se enfocan las recomendaciones de Jones e Iredale (2010), quienes proponen que la educación en el espíritu empresarial requiere estilos de aprendizaje experiencial, resolución creativa de



problemas y aprender haciendo para involucrar a los estudiantes. En esta investigación, se apoya la propuesta de Hindle (2007) en cuanto a la importancia de usar métodos para estimular la creatividad y el promover el trabajo en equipo y participativo.

Izquierdo (2008) complementó los hallazgos anteriores encontrando que la enseñanza orientada a la acción con base en el enfoque constructivista tiene un impacto positivo en el desarrollo de competencias emprendedoras de los estudiantes universitarios de pregrado, estudio que demostró, además, que luego de un programa de entrenamiento es posible aumentar la autoeficacia de los estudiantes. Para investigadores como Izquierdo (2008), la efectividad puede ser medida en términos de competencias desarrolladas por estudiantes durante un programa educativo orientado a este objetivo. Ello requiere que los investigadores evalúen las competencias del grupo objetivo antes y después de la intervención. En sus investigaciones Izquierdo (2008) concluye que el emprendimiento puede ser enseñado a través de enfoques instruccionales que permitan incrementar y desarrollar los conocimientos y capacidades de los estudiantes, así como mejorar sus actitudes. Para este autor se pueden lograr mejores resultados en el aprendizaje cuando los estudiantes se encuentran involucrados en la construcción de su conocimiento, lo cual está alineado con el enfoque de enseñanza-aprendizaje de tipo constructivista, caracterizado por un enfoque de aprendizaje más práctico que teórico donde el estudiante “aprende haciendo”. Izquierdo (2008) sostiene que la efectividad de los programas de educación emprendedora puede ser medida en términos de competencias desarrolladas por los estudiantes, ello significa que se evalúen las competencias esperadas antes y después de la intervención.

Para González (2008) el papel de la Universidad con respecto al fomento de la iniciativa empresarial no recibe un tratamiento transversal ni interdisciplinario, sólo se recoge en aquellas titulaciones directamente relacionadas con contenidos, además se evidencian carencias en la formación del profesorado universitario al respecto. El Carácter multidisciplinar y transversal en la formación del emprendedor lo comparte también Morris (1998, citado en Toca, 2010) quien reconoce el emprendimiento no como disciplina formal sino como actividad transdisciplinaria. A decir de González (2008) es



importante también poner atención al tipo de conocimientos y razonamientos que se prioricen. Según Filion y otros (2011) en las instituciones educativas se suele dar mayor importancia al pensamiento racional y lógico, a las matemáticas a la abstracción, así como a los procesos hipotéticos-deductivos, relacionadas con el hemisferio izquierdo del cerebro, restando importancia al desarrollo de la imaginación, creatividad, la expresión artística, el pensamiento global y sistémico, asociados al lado derecho del cerebro. Este hecho conlleva a que las universidades estén formando más administradores que emprendedores e innovadores.

2.7 Fuentes de Motivación de los emprendedores

La motivación hace referencia a las cosas o situaciones que hacen que la gente actúe o se comporte de una manera determinada; corresponde a una serie de impulsos o deseos, los cuales fomentan cierto comportamiento (Flores, 1996). Alonso y Galve (2008) manifiestan que a lo largo del tiempo, numerosas investigaciones se han planteado identificar qué es lo que predispone a las personas a ser emprendedoras y a constituir su propia empresa concluyendo que no existe un conjunto único y universal de razones aplicable a cualquier persona, sino que cada sujeto tiene sus propios motivos, los cuales pueden cambiar a lo largo de su vida. Para Palich y otros (2010) algunas de las razones que llevan a las personas a convertirse en emprendedoras están relacionadas con el deseo de cumplir sus sueños o ideas y ganar dinero. Los emprendedores hablan con frecuencia de la satisfacción que experimentan en sus negocios, les atraen los retos y disfrutan de los logros obtenidos, disfrutan lo que hacen y más que ver su emprendimiento como un trabajo lo visualizan como algo entretenido que les genera grandes satisfacciones. El dinero como fuente de motivación se explica por cuanto los emprendedores saben que la decisión de emprender puede incluso generarle al emprendedor más ingresos como autoempleado que bajo la figura de relación de dependencia dentro de alguna empresa.



El deseo de autonomía es otra fuente de motivación de los emprendedores. A éstos les atrae la opción de tener libertad para trabajar de manera independiente, ser su propio jefe, poder fijar sus horarios de trabajo, tomar decisiones propias y hacer las cosas a su propio estilo aunque ello represente correr riesgos. Esta necesidad de tener libertad también puede deberse al deseo de optar por el emprendimiento como una puerta de escape para liberarse de alguna situación indeseable o tal vez para dejar una situación de trabajo incómoda, mientras que otros pudieran optar por ser independientes obligados por la necesidad, como en el caso de aquellas personas que son despedidas de sus trabajos y ven esta situación como la oportunidad para emprender por cuenta propia poniendo en práctica sus conocimientos, habilidades y experiencia.

El contribuir a la sociedad constituye otra fuente de motivación para emprender. Algunas personas se convierten en emprendedores por su deseo de hacer el bien, de contribuir de alguna manera con su comunidad mostrándose sensible ante ella ya sea por los valores y principios que rigen su vida o por un sentido de gratitud por el éxito obtenido en sus emprendimientos lo cual los motiva a devolverle a la vida y a la sociedad las bendiciones recibidas.

Una importante teoría relacionada con las fuentes de motivación de los emprendedores es la teoría de necesidades de David Mc. Clelland donde se asevera que existen tres motivaciones en las personas, las cuales son las necesidades de logro, afiliación y poder. En este sentido, se puede definir cada una de las necesidades de la siguiente manera:

Las personas con una alta necesidad de logro, buscan distinguirse por hacer bien las cosas y disfrutan de situaciones en las que pueden tomar responsabilidades. Asimismo, las personas que tienen una alta necesidad de poder, buscan controlar a los demás y que se haga lo que ellas desean. Por su parte, las personas con una alta necesidad de afiliación tienden a interesarse y a pensar con frecuencia acerca de la calidad de sus relaciones personales (Araya y Pedreros, 2013, p.48).

Según lo expresado por Cardozo (2010), McClelland y sus colegas argumentaron que las personas con alta necesidad de logro eran más propensas a empezar actividades



enérgicas e innovadoras que requieren planificación para el futuro y que desarrollan una responsabilidad individual para tareas y obligaciones, lo cual destacaría de las personas con baja necesidad de logro. Además, una persona con alta necesidad de logro también preferiría tareas que requieran esfuerzo y compromiso, provea retroalimentación de desempeño clara, y sea de un grado moderado de riesgo. En síntesis, los estudios realizados por Mc. Clelland, se enfocan en resaltar que los emprendedores tienen muy elevada la motivación de logro, lo que sería una de las importantes fuentes de motivación que los impulsaría a llevar adelante sus negocios. En la presente investigación, precisamente, uno de los aspectos que se buscó identificar guarda relación con las fuentes de motivación que influenciaron el proceso de reconocimiento y desarrollo de oportunidades seguido por los emprendedores estudiados, oportunidades que aprovecharon para iniciar y expandir su negocio.

2.8 El impacto del emprendimiento: ¿Por qué es importante promoverlo?

La creación y crecimiento de empresas es una de las fuentes más importantes para la generación de riqueza y empleo en la población a través de la identificación y explotación de oportunidades; en otras palabras, la actividad emprendedora ha sido concebida como una herramienta de gran potencial para reducir la pobreza y elevar los ingresos de una nación. En los últimos años, tanto en los ámbitos políticos como en los económicos, se ha notado una creciente atención hacia la figura del emprendedor como guía del cambio y del crecimiento económico; para Easterly (2005) es importante comprender el papel que desempeña el emprendimiento en el crecimiento económico, ya que gobiernos de todo el mundo están invirtiendo enormes sumas de capital en la búsqueda de políticas que puedan tener un efecto en las condiciones macroeconómicas de un país.

La mayoría de los autores coinciden en el enorme aporte que los emprendedores y sus consecuentes emprendimientos representan para el desarrollo de las naciones, lo cual puede ser comprobado a través de la generación y disponibilidad cada vez mayor de



estadísticas comparativas entre países que permiten evidenciar la relación positiva entre la tasa de actividad emprendedora y el crecimiento del PIB (Kantis y Federico, 2007). Corduras y otros (2010) aseveran que el espíritu emprendedor conduce al nacimiento de nuevas empresas y al crecimiento y renovación de organizaciones ya consolidadas, además de ser considerado la principal fuente de innovación en casi todas las industrias.

Además de lo indicado, gran parte de la literatura que aborda los beneficios del emprendimiento se enfoca en la relación existente entre el emprendimiento y su impacto en los indicadores macroeconómicos, entre ellos, la creación de nuevos empleos. La creación de nuevos puestos de trabajo se produce cuando empresas crecen o entran en el mercado, mientras que la destrucción de éstos se produce cuando las empresas se reducen o salen del mercado. En este sentido, Praag y Versloot (2008) encontraron que las tasas de creación de empresas más altas están asociadas con altos niveles inmediatos de empleo; sin embargo, evidenciaron también que después de algunos años la relación entre emprendimiento y crecimiento del empleo pudiera ser negativo debido a la presión de la competencia. A más largo plazo, el efecto neto tiende a ser positivo debido al aumento de la competitividad. Para Fritsch (2008), el efecto global de la creación de nuevas empresas sobre el empleo no puede ser idéntico en todas las regiones pues es probable que sea positivo en las regiones de alta calidad y productividad, ricas en recursos y con un buen funcionamiento del sistema de innovación. El efecto sería probablemente más pequeño o incluso puede ser negativo en regiones con baja productividad, baja calidad, con escasez de recursos y un ineficiente sistema de innovación.

Por otro lado, los análisis tradicionales realizados en torno al crecimiento económico suelen centrarse en las grandes empresas y dejan de lado el papel que desempeñan las pequeñas empresas y las empresas de nueva creación. No obstante, la literatura reciente ha mostrado que las pequeñas empresas y las empresas de nueva creación generan una significativa cantidad de innovaciones, rellenan nichos de mercado y aumentan la competencia, promoviendo de tal modo la eficiencia económica.



Otro indicador asociado con el desarrollo económico de los países es el crecimiento de la productividad, la cual implica que el capital físico y el capital humano de las economías rindan más en términos de la cantidad de bienes y servicios que producen. Entre los factores influyentes en la productividad de las economías destacan el progreso tecnológico, lo cual crea nuevos bienes o nuevos métodos productivos, el acceso a nuevos mercados nacionales e internacionales, y las mejoras en los procesos de gerencia y administración de las empresas (Sanguinetti, 2013). El surgimiento de nuevos emprendimientos aumenta la productividad de las economías no solo por el efecto directo de la aparición de nuevos productos y servicios de más calidad y a menores costos, sino también por su impacto positivo en el resto de la economía ya que, al generarse más empleo ello permite la reasignación de factores, trabajo y capital, desde otras empresas y sectores más rezagados. Este cambio estructural es un factor fundamental en el aumento de la productividad agregada (Hsieh y Klenow, 2009; Rodrik, 2011). Por otro lado, el nacimiento de empresas con nuevos productos y servicios impulsa la productividad de otras actividades e industrias que utilizan estos bienes como insumos.

Como puede constatarse, si bien muchos de los estudios e investigaciones han resaltado los efectos positivos del emprendimiento en el crecimiento y desarrollo de los países, la evidencia empírica en relación con el efecto de éste en el crecimiento económico ha producido resultados contradictorios (Blanchflower, 2000; Carree y otros, 2002; Audretsch y Keilbach, 2004; Van Stel, Carree, y Thurik, 2005; Braunerhjelm y otros, 2010). La evidencia mixta se debe en parte a la falta de consenso sobre la definición del emprendimiento y a las diferentes representaciones existentes para medirlo; por ejemplo, la tasa de auto empleo, la tasa de creación de negocios propios, la asunción de riesgos, desde la perspectiva de Knight (1921), o el emprendimiento desde la óptica innovadora de Schumpeter (1934, 1942). En este sentido, algunos estudios encuentran que el emprendimiento tiene un efecto positivo sobre el crecimiento económico de las naciones (Salgado- Banda, 2007; Braunerhjelm y otros, 2010). Otros estudios, sin embargo, encuentran que la iniciativa empresarial tiene un efecto negativo en el crecimiento económico (Blanchflower, 2000; Salgado- Banda, 2007). En otras palabras, la evidencia empírica respecto del impacto del emprendimiento en el crecimiento económico es mixta,



lo cual se explica en parte por las diferentes formas de medir el emprendimiento y a la heterogeneidad en los tipos de emprendimiento. Por ejemplo, Acs (2006) argumentó que los emprendedores por oportunidad, quienes inician un nuevo negocio para explotar una oportunidad identificada, son los que apoyarían el desarrollo económico; sin embargo, con los emprendedores por necesidad, quienes no encuentran otras opciones para trabajar que el auto empleo, ocurriría lo contrario. Ello justifica aún más la necesidad de promover los emprendimientos que surgen como resultado del detectar una oportunidad del entorno o mercado y no por una situación de supervivencia, pues son los primeros los que tienen mayor impacto el desarrollo de las propias empresas de las economías de los países.

2.9 El Impacto de la Globalización en el emprendimiento

Sin duda el fenómeno de la globalización ha cambiado o afectado de alguna manera a los emprendedores y al surgimiento, supervivencia y desarrollo de las empresas nacidas en este contexto. La globalización ha sido concebida como un proceso a escala mundial que ha implicado la creciente comunicación, intercambio e interdependencia entre los distintos países del mundo uniendo sus mercados, sociedades y culturas. Ésta se ha caracterizado por la integración de las economías locales a una economía de mercado mundial donde ha venido cobrando mayor protagonismo las empresas multinacionales y la libre circulación de capitales junto con la implantación definitiva de la sociedad de consumo.

Para Audretsch y Sanders (2007) la globalización ha llevado a un cambio en los países desarrollados de un modelo de producción industrial a un modelo emprendedor caracterizado por cambios significativos en el suministro de mano de obra no calificada a la economía mundial, una disminución en el nivel de riesgo político asociado con la inversión extranjera directa externa y la difusión generalizada de una tecnología de uso general. En relación a la mano de obra, se ha evidenciado, por un lado, la intensificación de la movilidad de la fuerza laboral que vive en un país diferente de aquel en el que nació; y por otro, las decisiones de las empresas a pensar de manera más global en términos de dónde les resulte más barata la mano de obra para reducir costos de



producción. Para Ramírez (2012) la globalización es un proceso dinámico de creciente libertad e integración mundial de los mercados de trabajo, bienes, servicios, tecnología y capitales y ha implicado que los factores alejados e insignificantes afecten de manera directa el desarrollo del planeta, pues, hace unos siglos el intercambiar información entre dos personas ubicadas a unos metros era prácticamente imposible, hoy en día, las señales satelitales, la internet y las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's) permiten la comunicación en tiempo real de un lado a otro del planeta.

La globalización ha jugado un papel importante al romper las barreras que constituyeron cuellos de botella para la integración y libre flujo de bienes y recursos; al principio, se limitó sólo a grandes corporaciones, sin embargo esto ha cambiado en los últimos años puesto que hoy se visualiza a la globalización en todas las formas y tamaños por lo cual no son sólo las grandes corporaciones las que tienen un enfoque global sino que también, las empresas más pequeñas se están volviendo cada vez más globales (Akpor- Robaro y Masoje-Oghenerobaro, 2012). La globalización ha generado la apertura comercial y de inversión extranjera, así como la firma de tratados con otros países lo cual ha promovido la creciente integración de los mercados mundiales y la expansión de los intercambios comerciales como fruto de la liberalización del comercio, aunado ello a la disminución de los costos de transporte. En el ámbito de la tecnología, la globalización ha dado paso a desarrollos e innovaciones tecnológicas, especialmente las tecnologías de la información y comunicación (TIC's) y la presencia de amplia variedad de teléfonos móviles, y sobre todo la presencia de internet con todas sus aplicaciones. La contribución de las TIC's al proceso de globalización es enormemente relevante, entre otras razones porque ha supuesto profundos cambios y mejoras en los sistemas de producción y ha impulsado de forma significativa los intercambios de bienes y servicios y los flujos de capital.

Pese a todas las mejoras que presupone la globalización, para McMillan y Rodrik, (2011) son los países en desarrollo, casi sin excepción, los que se han integrado más la economía mundial desde principios de los noventa pues los flujos de inversión directa extranjera han alcanzado altos niveles además de haberse facilitado la transferencia de tecnología lo cual ha contribuido a mejorar la producción; sin embargo, en muchos otros



casos – como en América Latina -la globalización no parece haber fomentado el tipo deseable de cambio estructural. El trabajo se ha movido en la dirección equivocada, de más productiva a actividades menos productivas, incluyendo, sobre todo, la informalidad.

En términos generales, en torno al fenómeno de la globalización ha existido, en consecuencia, controversia fundamentalmente porque algunos encuentran que éste ha generado un impacto positivo mientras que otros opinan que la globalización ha ocasionado un desenlace negativo, concluyendo en que estos efectos han sido superiores a los beneficios aportados por la globalización. Quienes ven a la globalización con un enfoque positivo consideran que ésta es una fuerza para el crecimiento y desarrollo económico, la libertad emprendedora, y la prosperidad. Por el contrario, los teóricos que defienden el impacto negativo de la globalización ven a ésta como una fuerza supresora de la creatividad emprendedora que fomenta la dictadura, la dependencia, y la explotación económica de los países menos privilegiados, del mundo en desarrollo. Sea cual sea el punto de vista, una cosa está clara, cada país se ve afectado de una manera u otra por la globalización, pero la experiencia de cada país difiere según su nivel de desarrollo industrial y las políticas nacionales.

Según lo expone el Swiss Economic Institute (2017), un país globalizado es un país abierto y altamente interconectado con el resto del mundo, lo que facilita su desarrollo. De acuerdo a este organismo existe una relación directa entre el desarrollo de un país, su apertura comercial y su nivel de globalización. Esta entidad elabora el “KOF Globalization Index” , índice que mide las dimensiones económicas, sociales y políticas de la globalización. El ranking elaborado desde hace muchos años calcula cuán globalizado es un país a partir de una combinación de datos estadísticos dentro de los ámbitos económico, social y político. En este sentido, con base en el reporte del 2017, Holanda, Irlanda, Bélgica, Austria, Suiza, Dinamarca, Suecia, Reino Unido y Hungría se consideran los 10 países más globalizados del mundo.

El ranking del KOF Globalization Index para el 2017 ubicó a Ecuador, en el puesto 103 de 207 países globalizados de todo el mundo y en el lugar 17 de entre 24 países en la



región, donde Chile, Uruguay, República Dominicana y Perú lideran los cuatro primeros puestos. Países menos globalizados que Ecuador, y que están debajo en el índice, son: Nicaragua, Venezuela, Antigua y Barbuda, Guyana, Belice, Cuba y Surinam. En el campo económico el índice coloca al país en el puesto 154 a nivel global, pero en el nivel 21 de 24 países de América Latina. La calificación mejora, sin embargo, en lo social, ubicando a Ecuador en el puesto 107, justo después de Brasil. En lo político, por otro lado, fue ubicado en el lugar 56, entre Algeria y Nueva Zelanda.

Si se analiza las incidencias de la globalización para Ecuador en los aspectos económicos y políticos se puede observar el porqué de la ubicación del país en el ranking determinado. Ello se explicaría por cuanto el gobierno anterior no fue muy partidario en principio de firmar tratados de libre comercio, sobre todo con los Estados Unidos de Norteamérica por la preocupación de muchos sectores y empresas respecto de la gran disparidad existente entre ambas economías y los riesgos que podría representar el libre ingreso de productos estadounidenses al país poniendo a los productores locales en condiciones difíciles de competir. A pesar de que no se decidió la firma de un tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, queda claro que para Ecuador, el mercado americano es muy importante pues representa aproximadamente el 26% de las exportaciones no petroleras que van a Estados Unidos y alrededor de USD 2,800 millones. Al respecto, el ministro de Comercio Exterior del Gobierno anterior, Juan Carlos Casinelli, precisó que con Estados Unidos si bien no se habla de tratados de libre comercio lo que sí se considera necesario es afianzar las relaciones comerciales bilaterales; como contraparte, algunos sectores han criticado el hecho de que no se realizaran las gestiones pertinentes para la renovación del ATPDEA⁷ el cual proporcionaba una compensación al sector exportador ecuatoriano, por medio de certificados de bono tributario. La Ley de Preferencias Arancelarias Andinas y Erradicación de la Droga, permitía ingresar productos sin arancel al mercado americano,

⁷ El Atpdea en inglés significa "Andean Trade Promotion and Drug Eradication Act". o Ley de Preferencias Arancelarias Andinas y Erradicación de la Droga, fue un sistema de preferencias comerciales por los cuales Estados Unidos otorgaba acceso libre de aranceles a una amplia gama de las exportaciones de cuatro países andinos: Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú, como una compensación económica por la lucha contra el tráfico de drogas.



ley que finalizó en 2013. Según criterio de expertos, cada año, el país, por concepto de aranceles, perdió aproximadamente USD 40 millones, lo que significa que entre 2013 y 2016 perdió alrededor de USD 120 millones por salirse del ATPDEA. Para algunos analistas este acuerdo es prioritario porque es el socio comercial estratégico de Ecuador y el único país que no tiene un acuerdo comercial con Estados Unidos es Ecuador (Legarda, 2017). Lo que sí logró firmarse en los últimos tiempos es un acuerdo comercial entre Ecuador y la Unión Europea (UE), con el objetivo de ahorrar a los exportadores ecuatorianos millones de dólares en aranceles, el cual entró en vigencia en Enero de 2017. Este acuerdo comercial busca generar un impacto en la economía abriendo las puertas a un mercado de 513 millones de personas en 28 países, por lo cual los funcionarios de gobierno esperan un crecimiento en la actividad económica del país, motivado por un incremento en las exportaciones. El acuerdo se firmó el 11 de noviembre de 2016 en Bruselas y se trata de un acuerdo comercial multipartes con el bloque europeo, que incluye también a sus vecinos Colombia y Perú desde 2013. Este acuerdo, a decir de los especialistas, evita una gran desventaja porque si el país no lo hubiera firmado tendría aranceles muy altos para vender a Europa, por lo cual el acuerdo da una ventaja a los exportadores para planificar a largo plazo porque saben que de ahora en adelante los aranceles van a ser nulos para entrar al mercado europeo. Con este acuerdo los exportadores ecuatorianos se ahorrarían unos 250 millones de euros (USD 266 millones) anuales en aranceles, y unos 106 millones de euros para los europeos. Tras la aprobación del acuerdo, productos ecuatorianos como flores, camarón, banano y atún mantendrían o mejorarían el acceso preferencial que tenían hasta ahora en Europa, y otros muchos entrarán sin restricciones; en tanto que la UE incrementará inversiones y exportaciones en los sectores de la maquinaria, el automóvil y las bebidas alcohólicas (El telégrafo, 2017).

En síntesis, si bien la globalización ha permitido integrar al Ecuador a la “Aldea Global” y hacerle partícipe de importantes beneficios sobre todo en el campo de las tecnologías de la información y comunicación; aún queda mucho por hacer en términos de usufructo de convenios de comercio bilaterales que faciliten la entrada de productos ecuatorianos en otros países y permita a los emprendedores ampliar su mercado a través de las



exportaciones, toda vez que es evidente que este factor de internacionalización influye en el proceso de crecimiento de las empresas. Esta situación la tiene muy clara el Ministro de Comercio Exterior del nuevo gobierno de Lenín Moreno quien ha manifestado, dentro de los objetivos planteados como parte de la agenda de política exterior 2017-2021: el lograr el acceso a mercados, la renegociación de tratados bilaterales de inversión y la transferencia de tecnología e innovación con los principales socios comerciales del país, además de retomar conversaciones con Estados Unidos para reactivar la renegociación del Sistema de Preferencias Arancelarias y para concretar un posible acuerdo comercial con el mayor socio comercial que tiene Ecuador. Además, el Ministro de Comercio exterior, Pablo Campana (en funciones a la fecha en que se concluye la presente investigación), ha resaltado que se buscan opciones para ampliar la relación comercial con Rusia y Japón, con la premisa de mejorar las condiciones de acceso de productos y servicios ecuatorianos en sus principales destinos. Además se anunció que se estaría trabajando para que en el corto y mediano plazo se inicien negociaciones comerciales con Canadá, India, República Dominicana y Costa Rica. Ello conllevaría grandes oportunidades para los actuales y futuros emprendedores (Ministerio de Comercio Exterior, 2017).



CAPÍTULO 3: COMPONENTES DEL PROCESO EMPRENDEDOR

3.1 El proceso emprendedor: Del reconocimiento de la oportunidad a la puesta en marcha del negocio

El capítulo anterior se enfocó en el papel protagónico que juega el emprendedor como elemento clave del proceso de creación de empresas resaltando algunos rasgos relevantes de su personalidad así como algunas competencias que se consideran necesarias para emprender; por lo tanto, el proceso para generar empresas no ocurre en el vacío, sino que es impulsado por un emprendedor o grupo de emprendedores que poseen determinadas características y competencias individuales; entre ellas, la actitud frente al riesgo, la capacidad de relacionarse con otros, su orientación al trabajo duro, entre otros aspectos (Kantis, 2009).

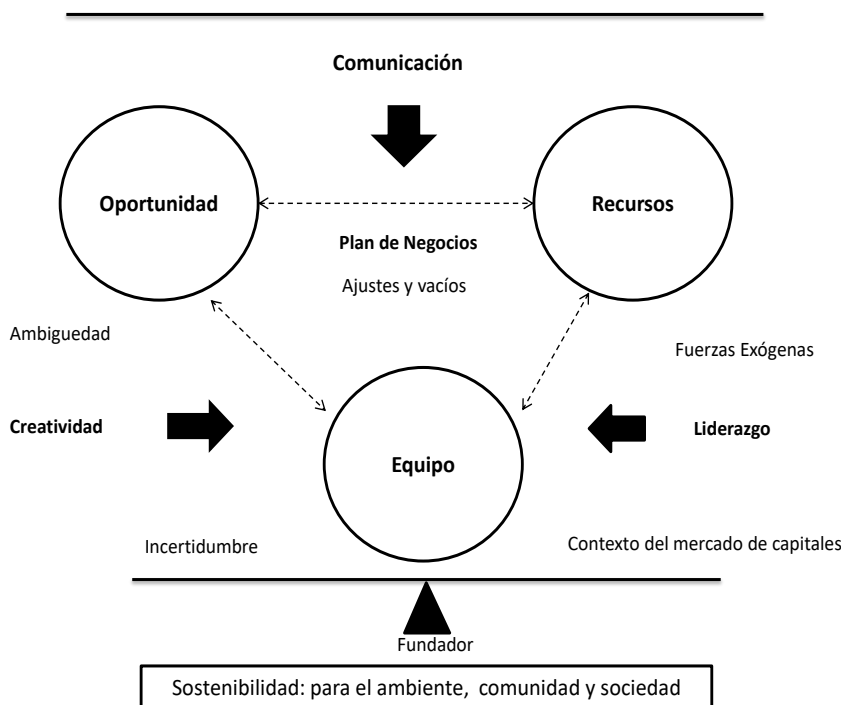
Gartner (1985) también resalta la figura del emprendedor dentro del proceso, distinguiendo cuatro perspectivas de análisis o enfoques que inciden en la creación de empresas:

- a. Los individuos implicados (empresarios).
- b. Las actividades emprendidas por estos individuos durante el proceso de creación.
- c. El entorno que rodea a la nueva empresa
- d. La estructura organizativa y la estrategia de la nueva empresa.

Un modelo interesante y ampliamente usado para entender el proceso emprendedor corresponde al desarrollado por Timmons y Spinelli (2008) cuyos elementos pueden observarse en la figura 2. Para este autor dicho proceso no inicia con el dinero, la estrategia, las redes de contacto, el equipo o el plan de negocios; para este autor, el proceso de emprender inicia con la **oportunidad** y las más genuinas oportunidades son mucho más grandes que el talento y capacidad del equipo o los recursos iniciales disponibles para el equipo.



Figura 2. El modelo del proceso emprendedor de Timmons y Spinelli



Fuente: Recuperado de: "New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century", Timmons, J. A., y Spinelli, S. (2008). Boston: McGraw-Hill/Irwin.p.110.

Para Timmons y Spinelli (2008) es tan importante la oportunidad que la define como el corazón del proceso emprendedor resaltando que los emprendedores exitosos y los inversionistas conocen que una buena idea no necesariamente es una buena oportunidad. Con base en sus estudios realizados subraya que por cada 100 ideas presentadas a los inversionistas en forma de plan de negocios o propuesta, muy pocas son aceptadas; por ejemplo, en con base en uno de sus estudios realizados encontró que más del 80% de los rechazos de las ideas ocurren en las primeras horas; entre el 10% y el 15% son rechazadas luego que los inversionistas han leído el plan de negocios detenidamente y poco menos del 10% atrapa suficiente interés para merecer algo más de revisión. Una importante habilidad de un emprendedor o inversionista es estar



habilitado para evaluar rápidamente si existe un potencial serio y decidir cuánto tiempo y esfuerzo invierte.

Timmons y Spinelli (2008) consideran que entre las características más importantes de las buenas oportunidades se encuentran la demanda de mercado así como la estructura y tamaño de éste. Por otro lado, consideran importante también el análisis de los márgenes de utilidad. Para estos autores, el tamaño del mercado debería ser de un 20% o superior con potencial de crecimiento y los márgenes deberían ser robustos con un porcentaje del 40% o más. La preparación del mercado debe enfocarse en la identificación de las tendencias de los consumidores y sus comportamientos en la búsqueda de nuevos productos o servicios. Una vez que estos patrones emergentes son identificados el emprendedor aspirante desarrolla un concepto de servicio o producto y finalmente concibe el sistema de entrega de dicho servicio o producto.

En el proceso emprendedor, la forma, el tamaño y la profundidad de la oportunidad establece la forma, tamaño y profundidad requerida de los recursos y del equipo. El rol del emprendedor líder y su equipo es “hacer malabares” con todos estos elementos claves en un entorno cambiante, por lo cual el proceso emprendedor es dinámico.

El segundo componente dentro del modelo de Timmons y Spinelli (2008) tiene que ver con los **recursos**. Para este autor, una de las ideas equivocadas más comunes entre los emprendedores novatos es que éstos consideran que primero necesitan tener todos los recursos disponibles, especialmente el dinero, para tener éxito con una empresa, cuando pensar primero en dinero es un gran error. El dinero sigue a las oportunidades con alto potencial, concebidas y apoyadas por un fuerte equipo. Para muchos inversionistas existe una escasez de emprendedores y oportunidades de calidad, no de dinero. Los emprendedores exitosos idean ingeniosamente creativas y austeras estrategias para ganar control de los recursos. Por extraño que parezca, inversionistas y emprendedores exitosos frecuentemente dicen que uno de las peores cosas que pueden pasarle a un emprendedor es tener mucho dinero, muy temprano.



Un tercer elemento dentro del modelo de Timmons y Spinelli (2008), guarda relación con el **equipo emprendedor**. Una nueva empresa requiere emprendedores líderes que tengan algunas características personales, como capacidad para aprender, enseñar rápido y de la mejor forma, ser resiliente, exhibir integridad, entre otras cualidades; pero también se requieren habilidades interpersonales para fomentar las comunicaciones y por lo tanto la construcción del equipo. El equipo debe estar conformado y apoyado por un emprendedor líder que exhiba algunas cualidades que el equipo debe poseer. El emprendedor líder es la persona que da la pauta y crea la cultura a seguir; se centra en el equipo como un jugador y un coach, a la vez. La habilidad y destreza para atraer a otros miembros gestores claves y luego construir el equipo es uno de las capacidades más valoradas que los inversionistas buscan. El líder adopta una filosofía que recompensa éxitos y tolera fracasos de manera honesta, comparte la riqueza con quienes le ayudan a crearla y coloca altos estándares de desarrollo y conducta. En definitiva, el equipo emprendedor con la presencia de un líder al frente es un ingrediente crítico para el éxito del negocio.

La tabla 9 muestra las características que el modelo de Timmons y Spinelli sugiere tanto para el emprendedor líder como para un equipo que se considere de calidad. Dentro de las cualidades del líder emprendedor se destaca la capacidad para aprender y enseñar de la mejor forma y de manera rápida; la capacidad para poder interactuar con los adversarios y sobreponerse rápidamente a las situaciones difíciles y salir fortalecido. El líder emprendedor debe, además, generar confianza y proyectar honestidad. En relación a los miembros del equipo emprendedor, éstos deben tener experiencia, motivación para salir adelante, compromiso con el grupo y la empresa, persistencia, tolerancia al riesgo, a la ambigüedad e incertidumbre. Además, deben poseer habilidades para comunicarse, adaptarse, tener liderazgo y ser creativos.



Tabla 9. Características que deben tener el líder y el equipo emprendedor según Timmons y Spinelli

Características del líder emprendedor	
Aprende y enseña, rápido y mejor	Exhibe integridad, confianza, honestidad
Comparte con los adversarios, es resiliente	Construye cultura emprendedora y organización
Cualidades del equipo	
Experiencia relevante	Creatividad
Motivación para sobresalir	Locus interno de control
Compromiso, determinación y persistencia	Adaptabilidad
Tolerancia al riesgo, ambigüedad e incertidumbre	Crear firmemente en las oportunidades
Comunicación	Liderazgo y coraje

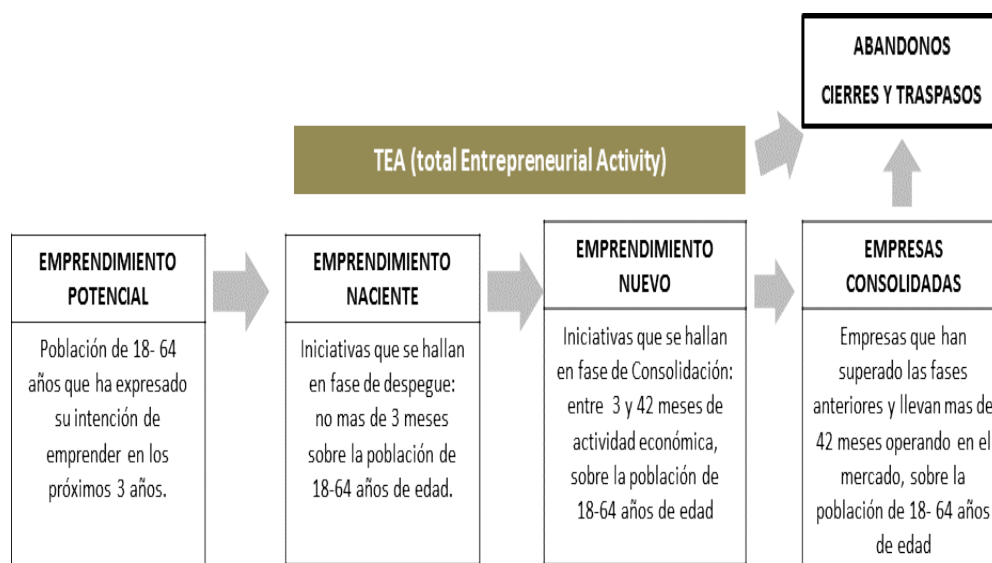
Fuente: Adaptado de: "New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century", Timmons, J. A., y Spinelli, S. (2008). Boston: McGraw-Hill/Irwin.p.113

Otro estudio importante que marca la pauta en el proceso de emprender es el Global Entrepreneurship Monitor-GEM (2015), el cual mide la actividad emprendedora en más de 60 países. Este estudio clasifica el proceso emprendedor en etapas que van desde la intención de emprender hasta la consolidación de las empresas ya existentes. Tal como lo muestra la Figura 3 el GEM concibe el proceso de emprender desde una **primera etapa** que corresponde a la generación de una idea de negocio, etapa donde se concibe al emprendedor potencial que ha expresado su intención de emprender en los próximos



años. En la **segunda etapa** ya se visualiza a un emprendedor naciente y a negocios que se encuentran en la fase de despegue los cuales no cuentan con más de 3 meses de operaciones. La **tercera etapa** se refiere a iniciativas empresariales que se hallan operando entre 3 y 42 meses. La **última etapa** corresponde a una fase de consolidación correspondiente a las empresas que llevan más de 42 meses operando en el mercado, las cuales pueden entrar finalmente a una etapa de abandono, ya sea cerrando el negocio definitivamente o realizando un traspaso de éste.

Figura 3. Etapas del proceso emprendedor según el proyecto GEM



Fuente: recuperado de: "Global Entrepreneurship Monitor- Informe Ejecutivo España 2005", GEM-España (2015), p.29.

3.2 Definiciones sobre oportunidad

En el modelo anterior de Timmons y Spinelli (2008) se observó que uno de los componentes del proceso emprendedor corresponde a la oportunidad, la cual fue definida por este autor como el corazón del proceso; así mismo, en diversos momentos de este estudio se ha hecho referencia al rol de los emprendedores como reconocedores o identificadores de oportunidades. Para entender de mejor manera a qué nos referimos cuando hablamos de reconocimiento de oportunidades, es necesario entender primero



lo que es una oportunidad. La real Academia Española de la Lengua define oportunidad como un momento o circunstancia oportunos o convenientes para algo; por otro lado, el diccionario Webster define una oportunidad como una combinación de circunstancias favorables para la ejecución de un propósito. Específicamente, la oportunidades de negocios han sido definidas por diversos autores; por ejemplo, Hulbert, Brown y Adams (1997) definen la oportunidad de negocio como la posibilidad de satisfacer una necesidad insatisfecha de una manera rentable; Shane y Venkataraman (2000) se refiere a situaciones en las que los nuevos bienes, servicios, materias primas y procesos de una organización pueden ser introducidos y vendidos a un costo mayor que su costo de producción. Shane (2012) expresa que las oportunidades son situaciones en las que es posible recombinar los recursos de una manera que genera un lucro. Por otro lado, Ardichvili, Cardozo y Ray (2003) enfatizaron la presencia de un valor superior a través de una combinación creativa de recursos para satisfacer un Interés o necesidad. Drucker (1985) señala que los empresarios buscan cambios en las necesidades del cliente, reconocen el cambio y los convierten en una oportunidad en el proceso de innovaciones empresariales. Como vemos, un elemento clave que está presente en la mayoría de las definiciones de la oportunidad económica es la identificación de necesidades o intereses de las personas.

La identificación de oportunidades, tema principal de esta investigación, está referida al reconocimiento y desarrollo de las oportunidades del mercado, una de las competencias más importantes que todo emprendedor debe desarrollar pues da paso a la idea y modelo de negocio empresarial. El término competencia, se ha definido como una característica relevante de una persona de la cual resulta el desarrollo de un trabajo de forma efectiva o superior, término que toma gran impulso a partir de los trabajos de (Boyatzis, 1982). A partir de sus investigaciones, Xiang (2009) concluye que la identificación de oportunidades se encuentra entre las seis principales competencias emprendedoras, además de las competencias de organización, estrategia, relaciones y contactos, compromiso y competencias conceptuales. Además, algunas investigaciones han demostrado que la identificación de oportunidades puede ser potenciada y que la



educación emprendedora es un medio apropiado para realizarlo (DeTienne y Chandler, 2004).

La Oportunidad, en términos generales, puede ser entendida como la acción de conocer y dar respuesta a la necesidad (interés o deseo) de un mercado a través de una combinación creativa de los recursos para entregar un valor superior (Schumpeter, 1934; Kirzner, 1973; Casson, 1982). Visto desde la perspectiva de los clientes potenciales, las oportunidades representan el valor buscado. Hills y Singh (2004) definen el reconocimiento de oportunidades como la capacidad de percibir una posibilidad de nuevo potencial de beneficio, ya sea, al formar una nueva empresa, o mediante el desarrollo significativo de una empresa existente. Por su parte, Shane y Venkataraman (2000) distinguen las oportunidades empresariales de otro tipo de oportunidades (como las orientadas a mejorar los bienes o servicios existentes, o los métodos de organización), en el sentido de que las primeras implican el descubrimiento de nuevos medios y fines.

En las revisiones de literatura realizadas por Ardichvilli y otros (2003) éstos encontraron que frecuentemente se confunden los conceptos de reconocimiento, desarrollo y evaluación de oportunidad. Estos conceptos corresponden a las principales actividades que toman lugar antes de que un negocio sea formado o reestructurado. Mientras que la división en estos tres procesos puede facilitar la explicación y el análisis, en la práctica estos tres procesos frecuentemente se superponen e interactúan entre sí. Por ejemplo, algunas actividades de desarrollo pueden ocurrir antes de que la oportunidad sea percibida o reconocida por otras personas no involucradas en el desarrollo inicial, aun cuando se espera de manera lógica que el reconocimiento preceda al desarrollo. Por otro lado, es importante tener en cuenta que las oportunidades pueden también ser evaluadas varias veces durante el proceso de desarrollo.

Para Ardichvilli y otros (2003), en términos generales, una oportunidad puede ser el chance para encontrar necesidades de mercado (o intereses o deseos) a través de una combinación creativa de recursos para desarrollar un valor superior (Schumpeter, 1934;



Kizner, 1973, Casson, 1982), pero las oportunidades describen un rango de un fenómeno que empieza sin forma y se convierte en algo más desarrollado a través del tiempo. Las buenas oportunidades deben ser tanto deseables como alcanzables por los miembros del equipo usando los recursos que están disponibles (Timmons, 1994). Las investigaciones en emprendimiento examinan cómo los emprendedores persiguen y llevan adelante la introducción de nuevos productos, servicios y otras ofertas de mercado (Murphy, 2011). Aunque la existencia de una empresa organizada es la evidencia más común para entender el emprendimiento y generar valor a partir de una oportunidad, ésta no requiere necesariamente la creación de una nueva empresa ni la participación de los mismos individuos en el tiempo (Eckhardt y Shane, 2003).

Explicar la formación de oportunidades es vital para la investigación emprendedora (Álvarez y Barney, 2007; Baron, 2008; Venkataraman, 1997); sin embargo, hay ambigüedad sobre el estado ontológico de las oportunidades en la teoría del emprendimiento y el debate sobre su papel en el proceso emprendedor (Alvarez y Barney, 2008; Ardichvili y otros, 2003; Corbett, 2007; Davidsson, 2003; De Koning, 2003; Eckhardt y Shane, 2003; Ireland, Reutzell, y Webb, 2005; Klein, 2008; McMullan y Shepherd, 2006). A pesar de un supuesto entre la mayoría de los estudios de que para tener espíritu empresarial, primero debe existir oportunidades (Shane y Venkataraman, 2000), no existe un fundamento conceptual distinto que incorpore efectivamente este único supuesto en el cuerpo diverso de investigación que constituye el área de emprendimiento.

En conclusión, todo emprendimiento implica el proceso de descubrir y actuar sobre una oportunidad de desequilibrio (Kais y Gilad, 1991) y como un intento de crear valor a través del reconocimiento de la oportunidad de negocio (Hulbert, Brown, y Adams, 1997). La mayoría de los empresarios de éxito están enfocados en las oportunidades (Craig y Lindsay, 2001) y la mayoría de ellos creen que tienen una sensibilidad especial o estado de alerta hacia las oportunidades (Hills y Shrader, 1998); de allí la importancia de estudiar a profundidad qué se entiende por oportunidad y cómo ocurre el proceso de reconocimiento de oportunidades que da como resultante la creación de empresas que logran posteriormente un desempeño determinado.



3.3 Formas para reconocer oportunidades

La revisión de literatura evidencia que la búsqueda deliberada o el encuentro fortuito (serendipia) son los modos de descubrimiento empresarial dominante (Alvarez y Barney, 2007; Gaglio y Katz, 2001). Fiet (2007) argumentó que no todos los emprendedores buscan las oportunidades sistemáticamente, pero los que lo hacen descubren más oportunidades. Murphy (2011) supone en gran medida que los emprendedores descubren oportunidades de forma casual y sin necesidad de buscarlas deliberadamente. Otras investigaciones describen la búsqueda deliberada y el descubrimiento fortuito en combinación. Long y McMullan (1984) explicaron que los emprendedores identifican oportunidades en términos de ambos modos, los cuales están influenciados por una mezcla de factores no controlados (por ejemplo, factores culturales, sociales) y controlados (por ejemplo, preparación, experiencia, estilo de vida). Se descubre una oportunidad con una inicial casualidad (Serendipia), lo cual es seguido por la búsqueda deliberada de más información. Christensen y otros (1994) también describieron el descubrimiento basado en la búsqueda y en el descubrimiento basado en la casualidad (serendipia) entre una confluencia de factores en un proceso de reconocimiento de oportunidades.

Kaish y Gilad (1991) demostraron que los emprendedores buscan oportunidades más que los administradores y por lo tanto encuentran más oportunidades explorando deliberadamente más ideas potenciales. Del mismo modo, Stiglitz (1979) ofreció una lógica de búsqueda basada en los costos por lo cual los emprendedores continúan buscando oportunidades siempre y cuando los resultados deseados sobrepasen los costos asociados con su búsqueda. Por su parte, Shaver y Scott (1991) postularon que los emprendedores descubren oportunidades basados en tácticas de búsqueda, procesamiento de información e identificación de opciones efectivas entre las oportunidades detectadas.

Otra línea de investigación postula que los empresarios hacen descubrimientos por casualidad y se sorprenden por las oportunidades resultantes (Shane, 2000). El enfoque sostiene que los emprendedores tienden a reconocer oportunidades en un sistema de



mercado basado en conocimiento poseído, lo cual desafía las posturas basadas en las características centradas en la persona como los elementos principales del descubrimiento empresarial (Dimov, 2004).

Mientras que mucha de la búsqueda basada en la investigación se apoya o se extrae de la psicología (Gaglio, 1997) algunos autores se alinean más al punto de vista económico Austriaco de que las oportunidades emergen del proceso de mercados y una distribución estocástica del conocimiento (Hayek, 1945). Poseer conocimientos únicos permite al emprendedor ver oportunidades que otros no pueden ver, incluso si los otros están activamente buscando. Así, las diferencias de conocimiento llevan a diferentes emprendedores a descubrir diferentes oportunidades, y pocos emprendedores descubrirán una oportunidad particular porque el conocimiento requerido es episódico (Murphy y Marvel, 2007), el cual implica que éste sea surja y exista irregularmente, y se empíricamente discontinuo. Usar el conocimiento de esta manera hace que el estado de alerta sea importante para descubrir oportunidades cuando emergen (Kirzner, 1973). Por estos motivos, Kirzner (1997) explicó que las oportunidades no pueden ser buscadas de manera significativa.

DeTienne y Chandler (2004) proponen cuatro maneras para reconocer oportunidades:

- a. Búsqueda activa
- b. Búsqueda pasiva
- c. Descubrimiento fortuito
- d. Creación de oportunidades (ver figura 4)

Las tres primeras opciones adoptan la perspectiva de que las oportunidades existen fuera y que el trabajo de los emprendedores es descubrirlas; en tanto que la perspectiva de la creación de oportunidades defiende el hecho de que las oportunidades son un producto de la mente.

En el caso de la búsqueda activa su fundamento teórico está basado en la visión neoclásica de los economistas quienes miran al mercado como una operación en equilibrio y que los emprendedores son agentes económicos que ven temporalmente



esos cambios fuera de ese equilibrio y toman ventaja de ello. La búsqueda activa parte del hecho de que una oportunidad objetiva está presente en el ambiente o entorno y que el emprendedor debe iniciar una búsqueda sistémica. La mayor parte de la literatura existente en emprendimiento está basada en modelos consistentes con esta postura donde el análisis del entorno, el planteamiento de objetivos, el análisis competitivo y la planificación estratégica juegan un rol importante.

Figura 4. Formas de identificar oportunidades



Fuente: Elaborado con base en "Opportunity Identification and Its Role in the Entrepreneurial Classroom: A Pedagogical Approach and Empirical Test." De Tienne, D y Chandler, Gaylen. (2004). Academy of Management Learning and Education. 3. 242-257, p.244.

En la búsqueda pasiva los individuos y las organizaciones no inician los procesos de búsqueda porque la oportunidad buscada no puede ser claramente descrita con anterioridad, sino que mantienen sus ojos abiertos para las oportunidades que aún no



están definidas. La búsqueda implica operar en un estado consciente elevado de sensibilidad al medio ambiente, capacidad que puede ser aprendida (DeTienne y Chandler, 2004) .

El descubrimiento fortuito, por su parte hace referencia a una estado de alerta inherente que permite hacer descubrimientos cuando no existe una búsqueda explícita sino que surge de manera fortuita y sorpresiva. En la búsqueda pasiva la oportunidad a ser descubierta se alinea con el conocimiento y aspiraciones personales.

La creación de la oportunidad implica que a través de la imaginación, un individuo, puede crear una oportunidad casi de la nada. Por lo tanto, la oportunidad reside sólo en la mente del individuo y emerge a través de la acción. Uno de los defensores más importantes de la creatividad en el emprendimiento fue Schumpeter quien creía que las oportunidades podían crearse a través de una nueva combinación de recursos resultando en nuevos productos o servicios o sustancialmente superiores, por lo tanto el emprendedor no solamente introduce el nuevo producto o servicio sino que también cambia las condiciones del mercado dentro del cual el producto o servicio es vendido.

Del mismo modo, Lumpkin, Hills y Shrader (2004) desarrollaron un modelo de reconocimiento de oportunidades en el que el conocimiento y la experiencia conducen a descubrimientos a través de etapas de preparación, Incubación, discernimiento, evaluación y elaboración, siguiendo las recomendaciones del proceso creativo de Csikszentmihalyi (1996). Como en otros modelos, el proceso comienza con una búsqueda deliberada o descubrimiento fortuito.

3.4 Factores que influyen en el reconocimiento y desarrollo de oportunidades

Identificar y seleccionar las oportunidades correctas para los nuevos negocios están entre las más importantes habilidades de un emprendedor exitoso (Stevenson y otros, 1985). Los emprendedores identifican oportunidades de negocios para crear y entregar valor a los grupos de interés en empresas futuras. Mientras los elementos de las oportunidades pueden ser reconocidos, las oportunidades son hechas, no encontradas. (Ardichvilli y otros, 2003). El desarrollo de la oportunidad también envuelve un trabajo



creativo; por lo tanto, el foco de atención debería estar en el “desarrollo de la oportunidad”, en lugar del “reconocimiento de oportunidad”. Las necesidades o recursos reconocidos o percibidos no pueden convertirse en un negocio viable sin este desarrollo (Ardichvilli y otros, 2003).

De acuerdo a Ardichvilli y otros, (2003) los principales factores que influyen el núcleo del proceso de reconocimiento de oportunidad y desarrollo que apoya la formación de negocios incluye cinco elementos: 1. La conciencia o alerta emprendedora; 2. La asimetría de la información y conocimientos previos; 3. Las redes sociales; 4. Los rasgos de la personalidad incluyendo optimismo, eficacia y creatividad; y, 5. El Tipo de oportunidad.

Figura 5. Factores que influyen el reconocimiento y desarrollo de oportunidades



Fuente: Elaborado con base en: “A theory of entrepreneurial opportunity identification and development”, Ardichvilli A., Cardozo R., Ray S., (2003), Journal of Business Venturing 18 (2003) 105–123, p.106.



La figura 5 muestra los factores que influyen en el núcleo del proceso de reconocimiento y desarrollo de oportunidades para apoyar la formación de un negocio. El proceso de desarrollo comienza cuando el estado de alerta empresarial excede un nivel umbral. Es probable que la vigilancia se acentúe cuando hay una coincidencia de varios factores: ciertos rasgos de personalidad (creatividad y optimismo); conocimientos previos pertinentes y experiencia; y redes sociales. Las actividades particulares del proceso también se ven afectadas por el grado de especificidad del conocimiento sobre las necesidades del mercado y recursos. Esta estructura teórica permite plantear numerosas proposiciones sobre el proceso de reconocimiento y desarrollo de oportunidades. Estas proposiciones proporcionan una base para promover la investigación y la comprensión del proceso.

Ray y Cardozo (1996) argumentan que cualquier reconocimiento de oportunidades es precedido por un estado de alerta muy alto hacia la información. La alerta emprendedora o “Alertness”, término introducido por primera vez por Kirzner (1973), es definida como la propensión a notar y ser sensible a la información sobre objetos, incidentes y patrones de comportamiento en el ambiente, con especial sensibilidad para hacer y usar problemas, necesidades e intereses y nuevas combinaciones de recursos. Un alto nivel de conciencia emprendedora incrementa la posibilidad de que la oportunidad sea reconocida.

La Información asimétrica y conocimientos previos tiene que ver con el hecho de que la gente tiende a notar información que está relacionada con la información que ellos ya conocen, por lo tanto los emprendedores descubrirán oportunidades debido a que el conocimiento previo desencadena el reconocimiento del valor de la nueva información; en otras palabras, cualquier emprendedor descubrirá solamente aquellas oportunidades relacionadas a sus conocimientos previos. Por otro lado, Las redes sociales de los emprendedores son importantes para el reconocimiento de la oportunidad gracias a la interacción con otros individuos para pulir o refinar la idea de negocio.

En relación a la redes, estos autores comparten las ideas de Hills y otros (1997) en el sentido de que es importante para los emprendedores contar con redes para el



reconocimiento de oportunidades generándose lazos que tienden "puentes" a fuentes de información. Lo curioso de estas redes es que parecería que a veces el conocido casual es más probable que proporcione información única que los amigos cercanos. Por otro lado, Hills y otros (1997) aseveró también que la calidad de los contactos de la red puede afectar a otras características, como la alerta emprendedora y creatividad. De Koning (1999) propuso un marco sociocognitivo de reconocimiento de oportunidades estableciendo que los emprendedores desarrollan oportunidades con base en tres elementos: 1) recolección de información, 2) pensamiento a través del habla y 3) evaluación de los recursos) a través, todo ello mediante la interacción activa con una extensa red de personas.

Los rasgos de personalidad se cuentan como otro elemento importante dentro del proceso de reconocimiento de oportunidades. De hecho, algunos estudios cognitivos se han centrado en los rasgos de los emprendedores y su contribución al éxito de los emprendimientos. Sin embargo, Shaver y Scott (1991) en su resumen de estos intentos de investigación señalan que las pruebas psicométricas que buscan rasgos distintivos "empresariales" no han podido encontrar diferencias en la mayoría de los rasgos de personalidad entre emprendedores y público general. A pesar de ello, se ha demostrado que dos rasgos de personalidad están relacionados con el reconocimiento exitoso de la oportunidad. En primer lugar, la conexión entre optimismo y mayor reconocimiento de oportunidades ha sido observado por un número de investigadores. Por ejemplo, Los estudios de Krueger y Dickson (1994) y Krueger y Brazeal (1994) muestran que el optimismo empresarial está relacionado con la autoeficacia y las creencias de los emprendedores. El segundo rasgo de la personalidad es el de la creatividad. Schumpeter (1934) fue el primero en introducir la noción de que los empresarios exitosos descubren oportunidades que otros no pueden ver. Winslow y Solomon (1993) parecen dar por sentado que la creatividad y el emprendimiento son similares, sino iguales. Kay (1986) concluyó que los factores creativos juegan papel en la toma de decisiones empresariales. Hills y otros (1997) han encontrado que el 90% de los encuestados por ellos piensan que la creatividad es muy importante para la identificación de oportunidades.



Para Ardichvilli y otros (2003), el proceso de desarrollo de oportunidades puede diferir entre cuatro tipos de oportunidades donde se distingue entre "oportunidades" basadas en su origen y grado de desarrollo. Las necesidades del mercado o el valor buscado pueden ser identificados (conocidos) o no identificados (desconocido). La capacidad de creación de valor puede estar definida o no definida. Definir la capacidad de creación de valor incluye especificaciones generales de derechos humanos, financieros y /o recursos físicos (por ejemplo, especificaciones generales para un producto / servicio). En este valor de la matriz pueden representar problemas y la capacidad de creación de valor puede representar soluciones. En este contexto se pueden dar cuatro escenarios:

- a. Donde los problemas y las soluciones son desconocidos.
- b. Donde los problemas son conocidos pero las soluciones no lo son.
- c. Donde los problemas son desconocidos pero hay soluciones disponibles.
- d. Donde problemas y soluciones son conocidos.

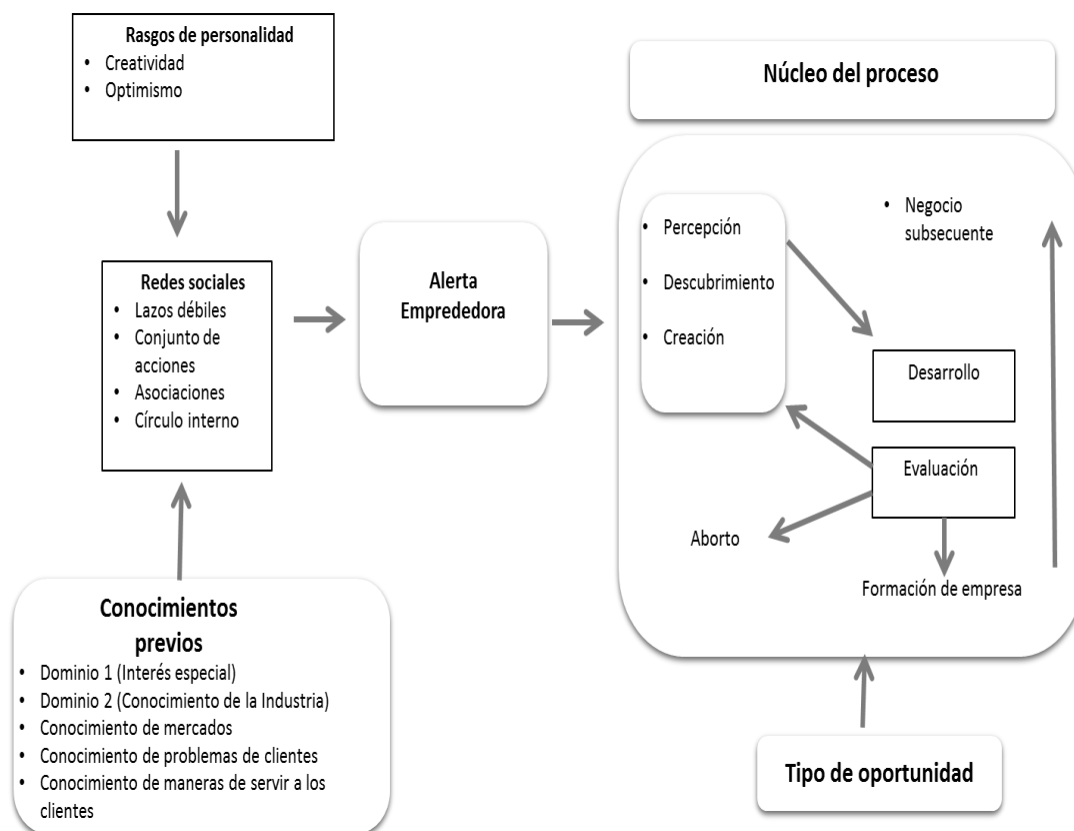
3.5 Modelos sobre reconocimiento de oportunidades

Numerosos modelos de reconocimiento de oportunidades han sido desarrollados en los últimos años; sin embargo, estos modelos aun cuando han contribuido al entendimiento de la identificación de oportunidades, ellos permiten una corta comprensión del tema, básicamente por dos razones: primero, cada una de estas perspectivas se concentra principalmente en uno de los aspectos particulares del proceso. Por ejemplo Sigríst (1999) mira el proceso cognitivo envuelto en el reconocimiento de la oportunidad; De Koning (1999) y Hills y otros (1997) se enfocan en el contexto de las redes sociales; mientras que Shane (2000) se enfoca en los conocimientos previos y la experiencia necesaria para el reconocimiento exitoso. Sin embargo, este enfoque en factores específicos implica un estudio profundo de factores individuales a expensas de otros igualmente importantes en el mismo estudio. Tampoco existe acuerdo entre los investigadores en conceptos utilizados para definir y operacionalizar los procesos en cuestión. En resumen, a criterio de Ardichvilli y otros (2003), todavía estamos lejos de



desarrollar una teoría comprensiva de identificación y desarrollo de oportunidades. Tal teoría es crítica si se quiere unir con éxito la investigación y la práctica.

Figura 6. Modelo de Reconocimiento de Oportunidades de Ardichvilli, Cardozo y Ray



Fuente: Elaborado con base en: “A theory of entrepreneurial opportunity identification and development”, Ardichvilli A., Cardozo R., Ray S., (2003), Journal of Business Venturing 18 (2003) 105–123, p.106.

La figura 6 muestra el modelo para la identificación y desarrollo de oportunidades propuesto por Ardichvilli y otros (2008). Para estos investigadores, la creación de un negocio con éxito resulta de un exitoso proceso de desarrollo de oportunidades, que incluye el reconocimiento de una oportunidad, su evaluación, y el desarrollo per se. El proceso de desarrollo es cíclico e iterativo, por lo cual es probable que el emprendedor realice evaluaciones varias veces en diferentes etapas de desarrollo. Estas evaluaciones



podrían conducir al reconocimiento de oportunidades adicionales o al ajuste de la visión inicial. De acuerdo a estos autores, el proceso básico de reconocimiento de oportunidades comienza cuando el emprendedor tiene al límite superior su alerta emprendedora. El nivel de alerta empresarial es probable que se acentúe cuando hay una coincidencia de varios factores; entre estos, ciertos rasgos de personalidad, conocimientos previos y experiencia, e interacción de redes sociales. Los rasgos de la personalidad, como la creatividad y el optimismo, son determinantes críticos de este estado de alerta. En este sentido, algunos estudios cognitivos han enfatizado los rasgos de la personalidad de los emprendedores y sus contribuciones al éxito de los emprendimientos impulsados por éstos. Sin embargo, en sus investigaciones Shaver y Scott (1991) señalan que las pruebas psicométricas que buscan rasgos distintivos "empresariales" no han podido encontrar diferencias en los rasgos de personalidad de la mayoría emprendedores y otros grupos, como administradores o público en general.

Se ha demostrado que los rasgos de personalidad que están relacionados con el reconocimiento de la oportunidad exitosa son, en primer término, la conexión entre optimismo y mayor reconocimiento de oportunidades, lo cual ha sido observado por un importante número de investigadores. Los estudios de Krueger y Dickson (1994) y Krueger y Brazeal (1994) muestran que el optimismo empresarial está relacionado con la creencia en la autoeficacia. Es importante señalar que el optimismo (autoeficacia) relacionado a la capacidad de cada uno para alcanzar objetivos específicos o metas difíciles no está relacionado con tomar riesgos más altos. Guth y otros (1991) encontraron que el optimismo de los emprendedores era una "visión interior" del potencial de éxito de la empresa, basado en gran medida en la evaluación de sus capacidades y conocimientos. Cuando se vieron obligados a adoptar una visión exterior, los emprendedores eran mucho más realistas juzgando los resultados probables. La investigación en contextos organizacionales también muestra que la autoeficacia percibida conduce al optimismo y a una mayor propensión a ver oportunidades más que amenazas en cualquier situación dada (Neck y Manz, 1992, 1996).

El segundo rasgo de la personalidad es el de la creatividad. Schumpeter (1934) fue el primero en introducir la noción de que los empresarios exitosos descubren oportunidades



que otros no ven. Winslow y Solomon (1993) parecen dar por sentado que la creatividad y el emprendimiento son similares. Kay (1986) concluyó que los factores creativos juegan un papel importante en la toma de decisiones empresariales. Hills y otros (1997) encontraron en sus estudios que el 90% de los encuestados por ellos encuentran a la creatividad muy importante para la identificación de oportunidades.

Por otro lado, es importante también la presencia de conocimientos previos, ya sea de intereses especiales (dominio 1), como el conocimiento de la industria (dominio 2). Adicionalmente es fundamental contar con conocimientos del mercado y las necesidades y problemas de los clientes, así como su manera de servirlos. La naturaleza de las redes sociales (incluyendo lazos débiles, conjunto de acciones, asociaciones, y círculo íntimo también determina el nivel de esta alerta empresarial. Por último, el tipo de oportunidad desempeña un papel importante en la configuración de este proceso básico.

Los procesos de desarrollo pueden diferir entre individuos, equipos empresariales e Instituciones (en el caso de empresas corporativas). Algunos individuos sobresalen en la invención; otros, en la creación de modelos de negocio. Unos pocos y raros casos pueden sobresalir en ambos. Dentro de cada grupo, las prácticas de trabajo y los estilos difieren. Individuos y equipos tienen personalidades distintivas; no hay dos instituciones que sigan exactamente los mismos procedimientos de desarrollo de Investigación y desarrollo ni procedimientos iguales para el desarrollo de empresas.

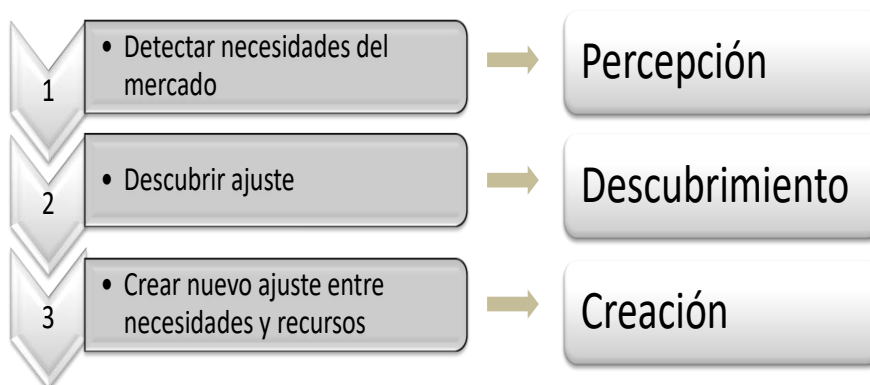
El proceso de desarrollo de oportunidades es conceptualmente distinto del reconocimiento o identificación de oportunidades. Como se observa en la Figura 7, lo que en la revisión de la literatura comúnmente se identifica como "reconocimiento de oportunidad", parece incluir tres procesos distintos:

- a. Detectar o percibir las necesidades del mercado y / o los recursos subempleados.
- b. Reconocer o descubrir un "ajuste" entre las necesidades particulares del mercado y los recursos especificados
- c. Crear un nuevo "ajuste" entre las necesidades separadas y los recursos, hasta ese momento en forma de un concepto de negocio. (Hills, 1995, De Koning, 1999).



Estos procesos representan, respectivamente, la percepción, el descubrimiento y la creación, no simplemente " el reconocimiento" (Christensen y otros, 1989, Conway y McGuinness, 1986; Singh y otros, 1999).

Figura 7. Elementos del proceso de reconocimiento de oportunidades



Fuente: Elaborado con base en: "A theory of entrepreneurial opportunity identification and development", Ardichvili A., Cardozo R., Ray S., (2003), Journal of Business Venturing 18 (2003) 105–123, p.110.

Cualquier tipo de oportunidad, ya sea necesidades del mercado o la detección de recursos subempleados, pueden ser identificadas o reconocidas por algunos individuos y no por otros. Ardichvilli y otros (2008) creen que estas diferencias se deben a la heterogeneidad en la sensibilidad de los individuos para identificar oportunidades creando y entregando nuevo valor. Las personas que desarrollan nuevas capacidades para crear y entregar valor pueden diferir en las maneras en que piensan acerca de estas nuevas capacidades y sus aplicaciones potenciales. Estas diferencias individuales pueden provenir de variaciones en la composición genética, los antecedentes y la experiencia, y / o en la cantidad y tipo de información que ellos poseen sobre una oportunidad particular. Algunas personas son tan sensibles a las necesidades del mercado o a los problemas que perciben sobre las posibilidades de nuevos productos (o soluciones) continuamente en cualquier entorno en el cual ellos mismos las encuentren.



(Endsley, 1995). Ellos Pueden identificar las posibilidades simplemente observando tales fenómenos, de la misma forma como los padres que intentan hacer la cena mientras manejan a niños pequeños. Esta sensibilidad a los problemas o posibilidades no necesariamente se extienden a la generación de ideas para encontrar soluciones a los problemas; no todo el mundo que es bueno en hacer preguntas es igualmente capaz de crear respuestas.

Otras personas pueden ser particularmente sensibles a la identificación de recursos que no están empleados o están subempleados, tales como tierras no utilizadas, instalaciones de producción inactivas, tecnología e Invenciones no usadas, activos financieros de bajo rendimiento y similares. Sin embargo, habiendo identificado dichos recursos estos individuos pueden no ser capaces de definir usos o usuarios particulares para los cuales los recursos podrían crear valor. Inventores, científicos o individuos pueden generar ideas para nuevos productos y servicios sin tener en cuenta la aceptación en el mercado o la viabilidad de las invenciones o nuevas tecnologías. Por otro lado, los clientes también pueden diferir en sus capacidades de articular o reconocer necesidades desatendidas o no satisfechas.

Las oportunidades más desarrolladas que demuestren creación de valor o valor buscado son las que posiblemente se vuelvan perceptibles a una gama más amplia de individuos. Así mismo, cuanto más precisa y completa sea la descripción de la oportunidad, más fácilmente se identifican las incertidumbres (riesgos) asociados con la oportunidad (Ray y Cardozo, 1996).

La percepción de un encaje o ajuste entre necesidades existentes de mercado y recursos podría derivar en la exploración de un área geográfica particular o de un espacio de mercado de productos. Uno de los más comprensivos y completos tratados sobre el descubrimiento de oportunidades y su relación con el comportamiento emprendedor se encuentra en las investigaciones de Kirzner (1973, 1979). El punto de partida de la teoría de Kirzner es la perspectiva de utilización de recursos. Según esta perspectiva, los empresarios deciden iniciar un nuevo negocio o expandirse en un nuevo mercado de productos cuando piensan que existe una oportunidad para redistribuir los



recursos de forma distinta de las configuraciones actuales para alcanzar las más prometedoras oportunidades (McGrath y Venkataraman, 1994). Kirzner (1973) sostiene que en cualquier tiempo dado los participantes en el mercado están comprometidos con un conjunto de actividades que probablemente conlleve a la presencia de un desequilibrio. En la conceptualización de Kirzner, el desajuste ocurre cuando un conjunto de los recursos disponibles para un emprendedor se utiliza para producir unidades de un producto "A" cuando los mismos recursos podrían ser utilizados para producir unidades de producto "B", que obtendría un precio más alto porque ofrece mayor valor a los clientes; por lo tanto, los recursos disponibles están subutilizados. Debido a la información imperfecta, los emprendedores siguen vendiendo sus recursos a los clientes a precios inferiores a los que podrían vender si ellos cambiaran a la elaboración de B. Kirzner sugiere que los empresarios están vendiendo no sólo productos, sino más bien, su conocimiento, la capacidad de reunir recursos y los recursos ya disponibles a ellos. Esta perspectiva permite a los emprendedores alejarse de la lógica del análisis sobre lo "que está en discusión" para enfocarse en lo "que es posible" y abre una oportunidad para el descubrimiento empresarial; sin embargo, la elección no es sólo entre los productos A y B, o A y C, también es una opción entre diferentes niveles de calidad y características del producto.

En la decisión sobre qué producto fabricar y con qué especificaciones producir no se trata de economizar con recursos dados, sino más bien reconocer los tipos de productos que los clientes estarían dispuestos a comprar, además de los tipos de bienes, tecnología y recursos disponibles con los que pueden producir. La identificación exitosa de objetivos y medios pertinentes (más que la utilización eficiente de los medios para lograr fines) es la decisión correcta para determinar la calidad del producto (Kirzner, 1973).

La creación de un concepto de negocio donde coincidan las necesidades del mercado con los recursos debe lógicamente seguir tanto la percepción de las necesidades como de los recursos; sin embargo, la creación del concepto de negocio es más que la percepción y el descubrimiento. La creación de un concepto implica redirigir o recombinar recursos para crear y entregar valor superior al actualmente disponible. El concepto de la creación puede ir mucho más allá del ajuste de las coincidencias actuales de recursos



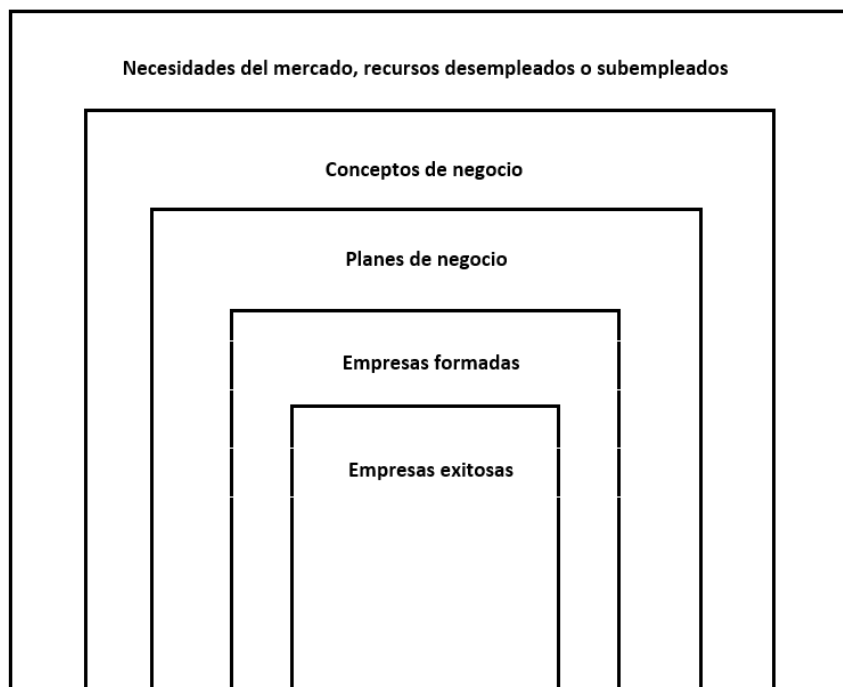
e incluso llevan a una reestructuración dramática de un negocio existente o "innovación radical".

Las oportunidades comienzan como simples conceptos que se convierten en algo más elaborado a medida que los emprendedores las desarrollan. Este proceso implica esfuerzos proactivos como el desarrollo de nuevos productos, pero el proceso de desarrollo en el cual se enfoca esta investigación está referido al nacimiento de una empresa en su conjunto y no sólo a un producto. A diferencia de Kirzner (1973) que considera al reconocimiento de oportunidades como un proceso de descubrimiento de algo ya formado, Ardichvilli y otros (2008) visualizan al desarrollo de las oportunidades como un proceso continuo, proactivo y esencial para la formación de un negocio.

Las oportunidades se evalúan en cada etapa de su desarrollo, aunque la evaluación puede ser informal o incluso no articulada (Timmons, Muzyka, Stevenson y Bygrave, 1987). Las personas pueden llevar a cabo investigaciones informales sobre presuntas necesidades o recursos del mercado (incluidas las invenciones). Esta "evaluación" no podrá ser comunicada a otros hasta que se solicite Investigación adicional y esta investigación concluya. Una vez que los recursos han sido comprometidos con el proceso de desarrollo la evaluación se vuelve más formal. Por ejemplo, en el caso de las invenciones, se puede evaluar las perspectivas de nuevos productos o servicios. La primera evaluación formal puede incluir un análisis de viabilidad, para determinar si la combinación de recursos propuesta puede, de hecho, entregar valor especificado. Un análisis de factibilidad probablemente también evaluará el valor que aportará una combinación de recursos que puede traducirse en éxito económico. Un procedimiento popular de evaluación que puede adaptarse a una amplia gama de circunstancias es el procedimiento de "fase de entrada", que exige explícitamente una evaluación en cada uno de los niveles de desarrollo. El que una oportunidad pase a través de cada una de las "puertas" depende, en gran medida, de una serie de limitaciones que comúnmente experimentan los emprendedores, tales como sus objetivos de retorno, preferencias de riesgo, recursos financieros, responsabilidades y objetivos personales. Mientras que un emprendedor puede descartar una oportunidad dada basada en estos criterios, ésta puede tener acogida en otro individuo o equipo de emprendedores.



Figura 8. Desde necesidades del mercado a empresas exitosas



Fuente: Recuperado de "A theory of entrepreneurial opportunity identification and development", Ardichvili A., Cardozo R., Ray S., (2003), *Journal of Business Venturing* 18 (2003) 105–123, p.112.

Una "oportunidad" que no pasa con éxito por una "puerta" a la etapa posterior del desarrollo o a su aplicación puede ser revisada o incluso abortada. Al mismo tiempo, los procedimientos de la evaluación tienen el efecto de abortar muchas oportunidades en cada una de las etapas de desarrollo. El número de necesidades del mercado y los recursos no empleados o subempleados percibidos supera ampliamente el número de empresas exitosas creadas, tal como lo muestra la figura No. 8 donde se evidencia el filtro que Ardichvili y otros, (2008) argumentan que ocurre, desde la identificación de las necesidades del mercado detectadas y los recursos poco usados o subutilizados, hasta la conformación de la empresa y el éxito de la misma, pasando previamente por el desarrollo del concepto del negocio y el plan de negocio.



El término "evaluación" comunica típicamente un juicio, que determina si una oportunidad desarrollada recibirá los recursos para continuar y madurar en su próxima etapa. En el programa esto se llama evaluación "sumativa"; sin embargo, existe un segundo tipo de evaluación, la evaluación "formativa" (Phillips, 1991), que ayuda a reorientar el proceso de desarrollo, de modo que promete una mayor probabilidad de éxito. Esto es similar a un proceso de evaluación y ajuste en tiempo real, denominado por Mintzberg (1998) como "estrategia emergente".

La discusión anterior sugiere que los empresarios desarrollan oportunidades de negocio para crear y aportar valor a las partes interesadas en emprendimientos prospectivos. Aunque los elementos de las oportunidades pueden ser "reconocidos", las oportunidades se hacen, no se encuentran. Una cuidadosa investigación de sensibilidad a las necesidades del mercado y recursos poco o mal utilizados pueden ayudar a un emprendedor a desarrollar una oportunidad (que puede o no dar lugar a la formación de un negocio), pero el desarrollo de oportunidades también implica aportes creativos por parte del emprendedor. Por lo tanto, "desarrollo de oportunidades" es quizás un término más preciso para el proceso que "reconocimiento de oportunidad". Las necesidades o recursos reconocidos no pueden convertirse en un negocio viable sin este desarrollo.

Bhave (1994) incorporó la búsqueda deliberada y el descubrimiento fortuito en un modelo del desarrollo de oportunidades estimulado externamente versus estimulado internamente. El primer modo comienza con la decisión de iniciar un emprendimiento antes de descubrir una oportunidad, por lo tanto ello implica actividades deliberadas de adquisición, filtrado y elaboración de Información externa antes de un descubrimiento casual. Por el contrario, el desarrollo de las oportunidades internamente estimuladas ocurre cuando un descubrimiento fortuito precede a la decisión de comenzar una empresa. En este caso, el sentido común sigue al descubrimiento fortuito (serendipia) e implica encontrar maneras de desarrollar la oportunidad en una empresa. El modelo ilustra que las oportunidades pueden derivar de dos modos diferentes que comienzan con una búsqueda deliberada o un descubrimiento fortuito.



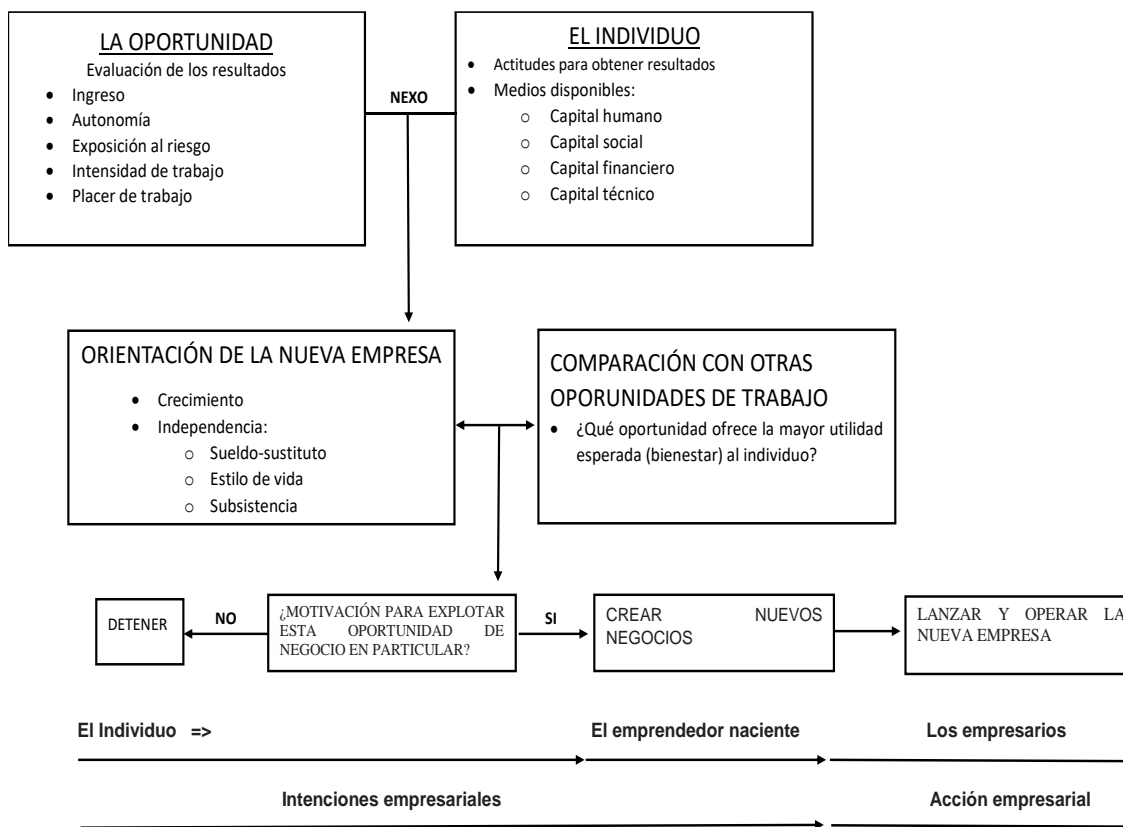
Alvarez y Barney (2007) explicaron que la formación de oportunidades ya sea por creación o descubrimiento, son dos modos internamente consistentes pero complementarios. Su enfoque describe las oportunidades que se forman en un contexto teleológico donde los comportamientos que sirven a los propósitos de un emprendedor es más probable que ocurran que los comportamientos que no lo hacen. El modo creación supone que una oportunidad es subjetiva y construida socialmente, a través de una acción deliberada en medio de la incertidumbre, y no existe independientemente del emprendedor. Por el contrario, el modo de descubrimiento supone que las oportunidades son elementos objetivos que surgen de cambios en el medio ambiente y están "ahí fuera" si múltiples emprendedores las descubren o no. El modelo describe así dos modos que reflejan tanto la creación deliberada o el descubrimiento fortuito. Sin embargo, la diferencia entre los dos modos es ambiguo porque cualquier modo puede describir cualquier instancia de descubrimiento empresarial (Álvarez y Barney, 2007). Reducir esta ambigüedad requiere una reconceptualización de estas dos perspectivas teóricas sobre las oportunidades que se ocupen de la disparidad entre ellas (Davidsson, 2003).

Douglas (2013) se enfoca por su parte en las "intenciones emprendedoras" siguiendo los trabajos efectuados por Shane y Venkataraman (2000), y propone un modelo conceptual del proceso donde sostiene que las intenciones empresariales son formadas. En el modelo presentado en la figura No. 9 se indica que la orientación de la nueva empresa está determinado por la interacción de las características de la oportunidad y las características del individuo emprendedor.

La orientación de la nueva empresa puede ser hacia el crecimiento o hacia la independencia. De acuerdo al modelo, el individuo comparará la oportunidad focal con otras oportunidades accesibles y seleccionará la que ofrezca la mayor utilidad esperada (Douglas y Shepherd, 2000; Douglas, 2013). Si la nueva oportunidad elegida ofrece más utilidad que la mejor oportunidad de empleo disponible, el Individuo se mostrará interesado y estará motivado para establecer el nuevo negocio, convirtiéndose en un emprendedor naciente, y procederá al lanzamiento y operación de la nueva empresa.



Figura 9. Modelo conceptual de formación de intención emprendedora de Douglas



Fuente: Recuperado de: "Reconstructing entrepreneurial intentions to identify predisposition for growth", *Journal of Business Venturing*, Volume 28, Issue 5, September 2013, Pages 633-651.

Para aclarar más el nexo entre oportunidad e individuo emprendedor y cómo ello influye en la intención emprendedora, ya sea para formar una intención de crecimiento o una de independencia, dentro de la intención de empezar un nuevo negocio, Douglas (2013) se basó en los trabajos de Ajzen y Fishbein, (1980) y Ajzen, (1991) y de manera particular siguiendo su enfoque de expectativa-valor, llegando a la conclusión de que cada oportunidad se evalúa en términos de los resultados destacados que parece ofrecer al individuo (es decir, las expectativas), los cuales son ponderados por las actitudes del



individuo, en cada uno de estos resultados sobresalientes (es decir, las valencias). Esto autor enfatiza en el hecho de que se espera que todos los emprendedores pretenden obtener utilidad de sus ingresos, autonomía, riesgo prevenido, y disfrute del trabajo. La heterogeneidad de los individuos significa que tendrán diferentes actitudes es decir que éstos apreciarán más o menos cada resultado saliente, proporcionado por cualquier oportunidad específica. De forma similar, la heterogeneidad de oportunidades significa que diferentes oportunidades proveerán diferentes niveles de resultados destacados. La elección de la oportunidad a explotar por parte del individuo y la creación de la nueva empresa en particular estará determinada por la interacción de los resultados proporcionados por la oportunidad y las actitudes del individuo respecto de cada uno de estos resultados destacados y la oportunidad elegida es la que se espera que entregue la mayor utilidad total esperada para el individuo (en lugar de la utilidad de cualquier resultado único saliente).

3.6 Proceso para identificar oportunidades

Una oportunidad puede ser reconocida o identificada, además de evaluada y explotada (Eckhardt y Shane, 2003; Shane y Venkataraman, 2000). A su vez, la habilidad de un potencial emprendedor para reconocer la oportunidad puede ser afectada por diversos factores, tanto controlables, como no controlables (Long y McMullan, 1984) Entre los factores controlables se encuentran los estudios, la conciencia emprendedora (alertness), el estilo de vida, entre otros; en tanto que entre los factores no controlables se encuentran principalmente los aspectos culturales, sociales y económicos.

Una de las grandes interrogantes en torno al tema y que ha generado un amplio número de investigaciones guarda relación con el descubrir si el reconocimiento de oportunidades es la resultante de un momento único o es un proceso que se construye con el transcurrir del tiempo. Por ejemplo, Hills (1996) comparó las respuestas de un grupo de emprendedores altamente exitosos con una muestra representativa de emprendedores en una variedad de ítems de reconocimiento de oportunidades, encontrando que más del 85% de ambos grupos indicaron que la identificación de oportunidades fue producto de varios pasos de aprendizaje a lo largo del tiempo, en lugar



de la ocurrencia en un solo momento. Adicionalmente, más del 80% de ambos grupos reportó que la identificación de una oportunidad apoyaba a otras oportunidades. Esto usualmente podría indicar que el reconocimiento de oportunidades es un proceso con pasos intermedios en lugar de un proceso de un solo tiempo o momento. Otras investigaciones han intentado dilucidar si el reconocimiento de oportunidades lleva asociada siempre una búsqueda sistemática y una estrategia cuidadosamente planificada. Vesper (1996) y Timmons (1994) concuerdan con ello; sin embargo, Hills (1996) encontró que las encuestas formales de los consumidores y los estudios o análisis de mercado no fueron considerados tan importantes como una “buena corazonada” de los emprendedores cuando se trataba de evaluar oportunidades, por lo tanto, la búsqueda formal de ideas no es el método de elección de todos los emprendedores. Este hallazgo fue confirmado por los estudios de Teach, Schwartz y Tarpley (1989) quienes encontraron diferentes estilos de reconocimiento de oportunidades entre los emprendedores estudiados.

Otro grupo de investigadores se han centrado en determinar la relación existente entre preparación previa y reconocimiento y desarrollo de oportunidades. Por ejemplo, Long y McMullan (1984) encontraron que para que una oportunidad sea realizable es requerida una significativa cantidad de preparación y que esta preparación es la que personaliza la oportunidad haciéndola inaccesible a la mayoría de las demás personas. Shane (2003) explica que hay dos razones por las cuales las personas descubren oportunidades: un mejor acceso a la información y las capacidades cognitivas superiores. Las personas tienen acceso a una mejor información a través de experiencias de la vida, las redes sociales y los procesos de búsqueda. Las experiencias de vida y del trabajo desempeñan un papel importante, ya que ha sido empíricamente probado que cierto tipo de puestos de trabajo proporcionan más información, lo cual influye en la probabilidad de que el individuo tenga más éxito en el reconocimiento de la oportunidad.

Algunos estudios cognitivos se han concentrado en los rasgos de la personalidad del emprendedor y su contribución al éxito de las empresas. La conexión entre optimismo y altos niveles de reconocimiento de oportunidades han sido observados por numerosos



investigadores, entre ellos Krueger y Brazeal (1994), quienes muestran que el optimismo emprendedor está relacionado a la creencia de la autoeficacia. El segundo rasgo de la personalidad tiene que ver con la creatividad. Schumpeter (1964) fue el primero en introducir la noción de que los emprendedores exitosos descubren oportunidades que otros no pueden ver.

Para Baron y Ensley (2006) el reconocimiento de patrones es un componente clave del reconocimiento de oportunidades. El reconocimiento de nuevas oportunidades de negocio a menudo implica un proceso cognitivo a través del cual los individuos identifican patrones significativos en complejos ordenamientos de eventos o tendencias. Estos procesos se refieren específicamente a marcos cognitivos que involucran el reconocimiento de patrones adquiridos a través de la experiencia. Estos marcos proporcionan a los individuos una base observando las conexiones entre eventos o tendencias aparentemente independientes (por ejemplo, avances en tecnología, mercados, cambios en las políticas gubernamentales, etc.), detectando patrones significativos en estas conexiones. Por lo tanto, las ideas para nuevos productos o servicios a menudo surgen de la percepción de tales patrones. Nuevas oportunidades empresariales se identifican cuando los emprendedores utilizan marcos cognitivos relevantes, "conectando los Puntos" entre eventos o tendencias aparentemente no relacionados y detectando luego patrones en estas conexiones sugestivas de nuevos productos o servicios. En sus estudios se comparó a los emprendedores principiantes (primera vez) y emprendedores experimentados en el proceso de reconocimiento de oportunidades, concluyendo que los prototipos de los empresarios experimentados fueron más claros, más ricos en contenido, además de que estos emprendedores se mostraron más preocupado por los factores y condiciones relacionados con la dirección de la nueva empresa (por ejemplo, la generación de flujo de efectivo positivo), en relación a los emprendedores novatos. En general, estas diferencias entre los emprendedores experimentados y los novatos sugieren que, como era de esperar, los empresarios experimentados se preocupan mucho más por cuestiones y procesos que son importantes para los principales grupos de interés (stakeholders) en sus nuevos emprendimientos. En otras palabras, ellos piensan sobre oportunidades más sofisticadas



y pragmáticas desde el punto de vista del modelo de negocio, que los empresarios novatos. De esta manera, su experiencia en el inicio de nuevos emprendimientos parece altamente beneficiosa para ellos. En los hallazgos reportados por estos investigadores, los emprendedores principiantes enfatizaron la novedad, la novelería, y la intuición en el rechazo de ideas para nuevos productos, servicios, entre otros aspectos; en contraste con los empresarios experimentados quienes tendieron a centrarse en los factores relacionados con el éxito financiero, rechazando ideas para nuevos productos o servicios que no parece ofrecer un riesgo manejable, que no revela capacidad para generar un flujo de caja positivo.

La investigación reveló, además, que cuando los emprendedores novatos experimentan fuertes emociones o sentimientos, su capacidad para pensar sistemáticamente y evaluar cuidadosamente la información es afectada (por ejemplo, Ruder y Bless 2003). Parece posible que los empresarios principiantes tiendan a "enamorzarse de sus propias ideas", y así experimentar niveles extremadamente altos de entusiasmo, optimismo, Y afecto positivo. Mientras que estos estados afectivos intensos pueden a veces contribuir a la creatividad (Estrada y otros, 1997), también se han encontrado, en muchos estudios, que ello puede Interferir con la capacidad de participar en actividades que requieren pensamiento sistemático (Forgas 2004). En este punto, debe enfatizarse, una vez más que los emprendedores experimentados adquieren estos procesos cognitivos a través de procesos de aprendizaje que se producen a medida que adquieren experiencia en las complejidades de iniciar nuevos emprendimientos. Desde este punto de vista, la forma de pensar de un empresario experimentado podría ser por ejemplo, la siguiente: "Cuando miro muchas situaciones, pienso que tiene que haber una manera mejor y entonces me baso en mi experiencia para averiguar lo que podría ser". En otras palabras, la experiencia de este emprendedor le ayuda a "conectar los puntos" y reconocer oportunidades.

En resumen, los marcos cognitivos desarrollados por emprendedores experimentados les ayudan a reconocer las oportunidades que otros pasan por alto y en la selección de las oportunidades donde hay más probabilidad de resultados financieros positivos. En



este punto, es interesante observar que en varios aspectos los empresarios experimentados pueden ser similares a expertos en cualquier campo. La investigación sobre la experiencia sugiere que los individuos adquieren experiencia en un dominio, aprenden a concentrar la atención principalmente en las dimensiones claves más relevantes para la actividad que están realizando (Choo y Trotman 1991). Del mismo modo, también ganan cada vez más refinados y bien desarrollados marcos mentales útiles para realizar muchas tareas (Gobbo y Chi 1986). Además, los hallazgos recientes sugieren que mediante la participación en una práctica deliberada prolongada, los expertos realmente mejoran sus sistemas cognitivos básicos (Ericsson 2006). Por ejemplo, pueden adquirir vínculos más cercanos entre memoria de corto plazo y memoria a largo plazo y, como resultado, ser capaces de aprovechar la información previamente adquirida al tomar decisiones o juicios actuales. Parece razonable sugerir que pueden existir procesos similares entre los emprendedores que, en cierto sentido, se convierten en expertos en el reconocimiento de oportunidades y en el inicio de nuevos emprendimientos.

3.7 Orientación emprendedora: las diversas posturas que toman las empresas

Diversos autores sostienen que las empresas adoptan una orientación en particular o una determinada postura lo cual les otorga cierta identidad y las identifica en el mercado. Uno de los principales investigadores en este campo, Covin y Slevin (1991), aseveran que el espíritu emprendedor está relacionado con una postura estratégica específica representada por tres elementos característicos:

- a. La predisposición a tomar riesgos.
- b. La proactividad y postura frente a la competencia.
- c. La innovación presente en los productos.

En este sentido, las empresas con posturas emprendedoras adecuadas son las que toman riesgos, las que innovan y las que son proactivas; ellas están dispuestas a emprender proyectos con alto grado de riesgo a fin de obtener muy altos réditos

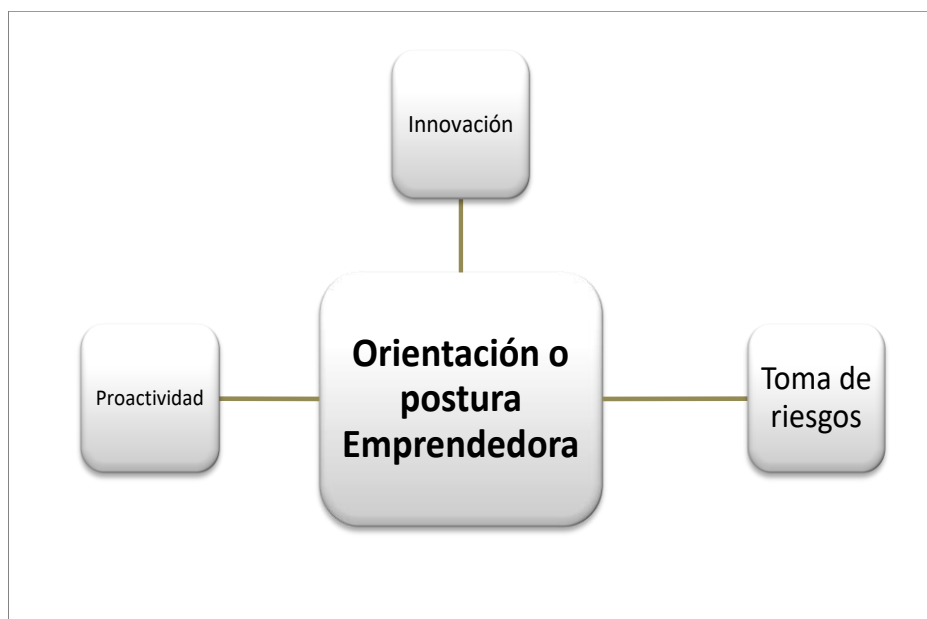


o beneficios. Desde la óptica de estos autores, este tipo de organizaciones frecuentemente inician acciones que generan posteriormente respuesta de sus competidores y suelen ser frecuentemente las primeras en el mercado con los nuevos productos o servicios que ofrecen.

El modelo conceptual propuesto por Covin y Slevin (1991), expuesto en la figura 10 refleja los tres tipos de niveles de comportamiento que pueden adoptar las organizaciones:

- a. La toma de riesgos de la alta gerencia con retornos a la inversión y acciones estratégicas dentro de un marco de incertidumbre.
- b. La frecuente innovación de productos.
- c. La naturaleza pionera de las empresas como consecuencia de la propensión de las firmas hacia la agresividad y proactividad frente a las industrias rivales.

Figura 10. Factores determinantes de la Orientación o Postura emprendedora de las firmas

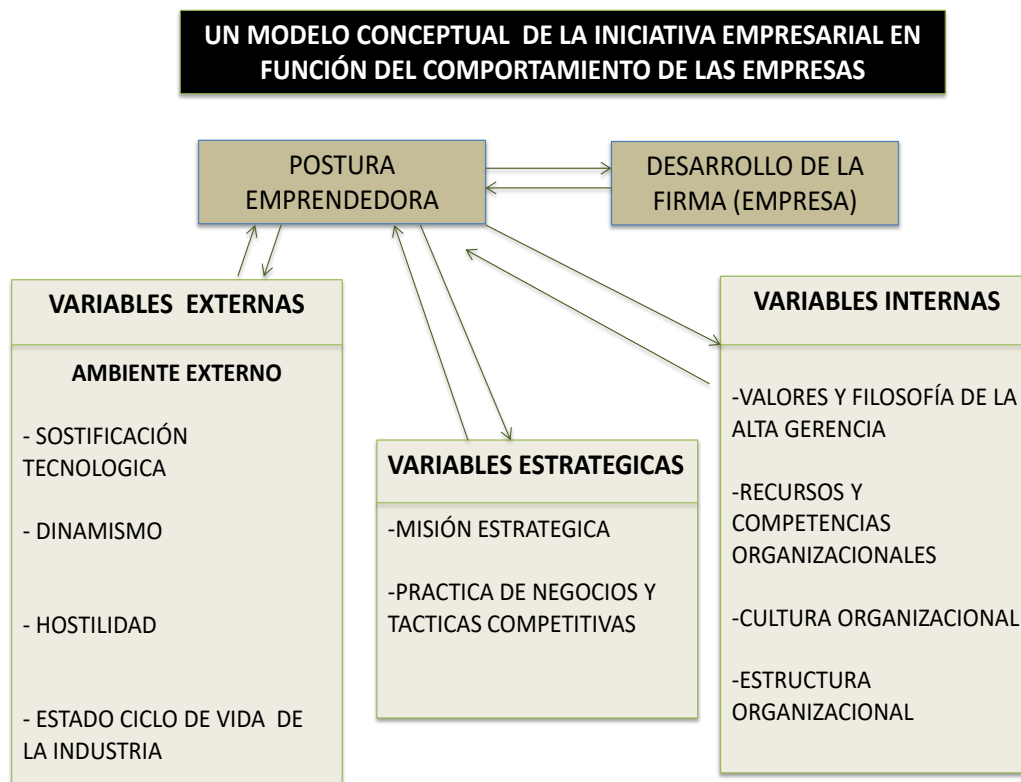


Fuente: Elaborado con base en: "A conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior" COVIN, J. G., Slevin, D. P. (1991). Entrepreneurship Theory and Practice Vol 16, Issue 1, pp. 7 - 26



El modelo propuesto por Covin y Slevin (1991) muestra los antecedentes y consecuencias de una postura emprendedora, tanto como las variables que moderan la relación entre postura la emprendedora y el desarrollo de la empresa. Las nueve variables que constituyen el modelo y sus interrelaciones se explican a continuación:

Figura 11. Modelo Conceptual de Orientación Emprendedora de Covin y Slevin



Fuente: Recuperado de: "A conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior" COVIN, J. G., Slevin, D. P. (1991). *Entrepreneurship Theory and Practice* Vol 16, Issue 1, pp. 7 – 26, p.10.

- **VARIABLES EXTERNAS**

Las variables externas en el modelo propuesto están relacionadas a las dimensiones básicas del entorno o ambiente externo de las empresas; estas dimensiones incluyen el grado de sofisticación del ambiente tecnológico, el dinamismo del ambiente, la hostilidad del ambiente y el ciclo de vida de la industria. El ambiente externo comprende aquellas fuerzas o elementos externos



a los límites de la organización que afectan y son afectados por las acciones de la organización en lo relativo a los aspectos económicos, socioculturales, político-legales y tecnológicos, fuerzas que proveen el contexto amplio para las operaciones de la empresa.

Algunos investigadores han desarrollado teorías y conducido investigaciones que demuestran la inseparabilidad del ambiente externo del proceso emprendedor. Las firmas emprendedoras se encuentran frecuentemente en entornos dinámicos u hostiles debido a que sus audaces administradores prefieren crecer rápidamente tratando de ser los pioneros, lo cual puede implicar altos riesgos pero también altas recompensas. Estas firmas pueden eventualmente ser parcialmente responsables de hacer el ambiente dinámico y contribuir al desafío de generar productos innovadores (Peterson y Berger, 1971). Algunos estudios indican que la relación entre postura emprendedora y desarrollo de la firma es moderada por las condiciones del ambiente o entorno. En este sentido, en entornos altamente competitivos, implacables e incluso hostiles, las posturas emprendedoras parecen promover altos niveles de desarrollo de la firma (Covin y Slevin, 1989). Además, la relación entre la postura emprendedora y el desarrollo de la empresa puede ser mucho menos positiva o incluso negativa en ambientes no hostiles o benignos (Miller y Friesen, 1983). En otra óptica, el estado del ciclo de vida de la industria parece tener un efecto moderado en la relación postura emprendedora-desarrollo de la firma; en este sentido, las nuevas empresas en las industrias emergentes han tendido a beneficiarse más desde la adopción de una postura emprendedora que las nuevas empresas en estados de ciclos de vida de la industria más avanzados (Covin, Prescott y Slevin, 1990).

- **Variables estratégicas**

Las variables estratégicas propuestas en el modelo incluyen la misión estratégica y las prácticas de negocios de las empresas y las tácticas competitivas. La misión estratégica guarda relación con la filosofía estratégica u orientación respecto de las posibles compensaciones entre el crecimiento en la participación de mercado y los beneficios a corto plazo; en este marco, las estrategias “de construcción”



son usadas para incrementar la participación de mercado; las estrategias “de sostenimiento”, son orientadas para habilitar a la empresa a mantener su participación de mercado y realizar un moderado y razonable retorno a la inversión; y las estrategias “de cosecha” son usadas cuando las empresas están dispuestas a sacrificar participación de mercado para lograr rentabilidad en corto tiempo y lograr la maximización del flujo de caja; y, finalmente, las estrategias “de abandono” son usadas cuando una firma intenta vender o liquidar alguna porción o el todo de sus operaciones (Abell y Hammond, 1979; Gupta y Govindarajan, 1984).

Las prácticas de negocios y las tácticas competitivas, por su parte, se refieren a las decisiones relativas a alternativas financieras, prácticas de personal, estrategias de manufacturas u operaciones, política de precios y sistemas de servicios a los clientes, entre otros aspectos. Las prácticas de negocios y las tácticas competitivas son los mecanismos que permiten que las firmas emprendedoras alcancen sus mercados.

- **Variables internas**

Cuatro variables internas son incluidas en el modelo propuesto de emprendimiento que toma en cuenta el comportamiento de la empresa: los valores y filosofía de la alta gerencia, recursos organizacionales y competencias, cultura organizacional y estructura organizacional. Los valores y filosofías de la alta gerencia generalmente reconocen que las decisiones estratégicas están influenciadas por las creencias, valores estructurales y la filosofía gerencial de los estrategas. Andrews (1980) argumenta que los valores y filosofías de la alta gerencia son los que determinan principalmente las opciones de estrategias competitivas. En cuanto a los recursos de la organización debe considerarse que la habilidad de una empresa para desarrollar un comportamiento emprendedor dependerá, en parte de sus recursos y competencias.



Algunos estudios realizados en torno a la Orientación Emprendedora (OE) proponen variables moderadoras, como por ejemplo la estructura empresarial (Green, Covin y Slevin, 2008), la autoeficacia (Zhao, Seibert y Hills, 2005), la utilización de información (Keh, Nguyen y Ng, 2007) o la orientación de aprendizaje (Wang, 2008). La innovación parece depender de la capacidad de la compañía de aprender (Alegre y Chiva, 2008). De hecho, existen autores que afirman que si la empresa es innovadora, la gerencia debe diseñar las características organizativas que enmarcan una clara orientación de aprendizaje.

La importancia de la innovación para el resultado a largo plazo de las compañías ha sido ampliamente defendida en la literatura; esta se ha convertido en un factor crucial del desempeño general de la compañía debido a la evolución del entorno competitivo (Newey y Zahra, 2009; Baker y Sinkula, 2009), pudiendo ser considerada como la variable dependiente más precisa de la OE (Ireland, Hitt y Sirmon, 2003). De hecho, existen estudios que afirman que lo que distingue a una empresa emprendedora de una empresa no emprendedora es la práctica de la innovación (Schuler, 1986). Un aspecto que guarda relación con el desempeño innovador es, precisamente, el Enfoque Basado en Recursos (RBV) el cual ofrece un marco teórico para ayudar al análisis de la orientación emprendedora. Este enfoque establece que para poder conseguir mayores resultados organizativos, la empresa debe poseer recursos y capacidades valiosos, e inimitables que puedan ser fuente de ventajas competitivas sostenibles (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986), lo cual, a través de un proceso de renovación constante de tales recursos y capacidades se logra prevenir la imitación, consiguiendo ventajas competitivas mediante la mejora continua (Teece, Pisano y Shuen, 1997; Eisenhardt y Martin, 2000).

La orientación emprendedora tiene, en conclusión, tres dimensiones claves (Covin y Slevin, 1989; Lumpkin y Dess, 1996): 1) la incorporación de innovación frecuente o radical, 2) la orientación competitiva agresiva o proactiva y 3) la toma de decisiones que implican alto riesgo. La capacidad de innovación (conocida como “innovativeness” en



terminología inglesa) se entiende como la tendencia de una organización de apoyar y llevar a cabo nuevas ideas, así como la novedad, la experimentación y los procesos creativos que pueden resultar en nuevos productos, servicios o procesos tecnológicos. Por otro lado, la proactividad, es considerada como la anticipación y actuación sobre las necesidades futuras de la sociedad, mediante la búsqueda de nuevas oportunidades, que puedan implicar nuevos desarrollos de productos, servicios o mercados; por último, la toma de riesgos es concebida como la predisposición a comprometer recursos significativos a las oportunidades que tienen posibilidades aceptables de fracaso.

En el presente capítulo se planteó como objetivo abordar los elementos esenciales del proceso emprendedor tomando como base principal el modelo de Timmons y Spinelli (2008) en cual sintetiza en tres componentes el proceso de emprender: Por un lado la oportunidad y por otro el equipo emprendedor, cerrando la trilogía el último término correspondiente a los recursos. Haciendo una síntesis de las principales aportaciones derivadas de la literatura expuesta en el presente capítulo se recupera un conjunto de enunciados que se considera necesario resaltar por considerar que éstos podrían constituir insumos claves para relacionarlos con los hallazgos de la presente investigación que serán expuestos más adelante:

- La oportunidad representa el corazón del proceso emprendedor. Una buena idea no necesariamente es una buena oportunidad. Una de las características de las buenas oportunidades son las demandas del mercado (Timmons y Spinelli, 2008).
- El equipo emprendedor debe contar con algunas características personales para lograr el éxito del negocio, entre ellas: creatividad, motivación, tolerancia al riesgo y compromiso (Timmons y Spinelli, 2008).
- Los emprendedores buscan cambios en las necesidades de los clientes, reconocen el cambio y los convierten en oportunidades (Drucker, 1985).
- El reconocer oportunidades es la capacidad de percibir una posibilidad de nuevo potencia de beneficio ya sea para formar una nueva empresa o mediante el desarrollo significativo de una empresa existente (Hills y Singh, 2004).



-
- Las oportunidades empiezan sin forma y se convierten en algo más desarrollado a través del tiempo. El desarrollo de la oportunidad envuelve un trabajo creativo por lo que el foco de atención debería estar en el desarrollo en lugar del reconocimiento de oportunidades. El reconocimiento de oportunidades parece incluir tres procesos distintos: Detectar necesidades del mercado, Reconocer un ajuste y Crear tal ajuste (Ardichvili y otros, 2003).
 - Existen dos formas principales de reconocer oportunidades: A través de la búsqueda deliberada o el encuentro fortuito (Alvarez y Barney, 2007).
 - Existen algunos factores controlados y no controlados que influyen en el reconocimiento de oportunidades (Long y McMullan, 1984).
 - Las oportunidades no sólo pueden ser descubiertas sino también creadas (DeTienne y Chandler, 2004).
 - Los conocimientos previos y rasgos de la personalidad se cuentan como elementos importantes del reconocimiento de oportunidades (Ray y Cardoso, 1996).



CAPÍTULO 4: LAS EMPRESAS DINÁMICAS O DE ALTO CRECIMIENTO

Las empresas de alto crecimiento llamadas también dinámicas se han convertido en los últimos años en tema de diversas investigaciones tratando de entender y explicar no sólo el impacto y beneficios que ellas generan sino, sobre todo, cuáles son los elementos que favorecen el crecimiento de las mismas para poner más atención a éstos y diseñar políticas y programas a nivel de instituciones públicas y privadas que permitan impulsar este tipo de emprendimientos. Es necesario, por tanto, iniciar con el abordaje de las diversas definiciones extraídas de la revisión de literatura efectuada a fin de entender un poco más a que nos referimos cuando hablamos de empresas de alto crecimiento o dinámicas.

4.1 Definiciones sobre empresas de alto crecimiento o dinámicas

Hidalgo, Kamiya y Reyes (2014) definen a los emprendimientos dinámicos como iniciativas empresariales promovidas por equipos emprendedores que identifican una oportunidad de negocio con alto potencial de crecimiento, a escala regional o global. Se distinguen por:

- a. Alcanzar el primer año ventas de al menos US\$100,000.
- b. Exhibir tasas anuales de crecimiento de al menos un 35%.
- c. Poseer clara voluntad de acumulación.
- d. Tener el potencial de convertirse al menos en una mediana empresa.
- e. Presentar un alto grado de diferenciación e innovación.

Para el Fondo Multilateral de Inversiones-FOMIN, del Banco Interamericano de Desarrollo, las empresas de alto impacto, o dinámicas, se distinguen por reportar tasas mayores de crecimiento que sus pares y por tanto son consideradas como la población empresarial más dinámica de la economía. Este organismo define un emprendimiento dinámico como un nuevo o reciente proyecto empresarial (0-4 años de facturación) que tiene un potencial realizable de crecimiento como para al menos convertirse en una mediana empresa en un período de aproximadamente de 5 años. Genera utilidades muy por encima de los niveles de subsistencia del propietario las cuales son reinvertidas en



el desarrollo del emprendimiento, operando bajo una lógica de crecimiento sostenido, por encima de la media de su sector. Es una empresa creada para aprovechar una oportunidad de mercado y no por la necesidad de crear un empleo para el propietario, empieza pequeña, pero con una visión de crecer hasta ser una mediana o gran empresa.

Para Fischer y Reuber (2003), las empresas dinámicas son aquellas empresas que muestran una tasa de crecimiento en ventas de por lo menos un 20% anual por cinco años consecutivos. Por su parte Autio (2007), toma en cuenta el empleo generado, y establece que un emprendimiento dinámico contrata como mínimo a 20 trabajadores en los primeros cinco años desde la fundación. Cunneen y Meredith (2007), se refiere a los emprendimientos dinámicos como una nueva empresa creada que factura más de US\$100,000 al primer año y tiene tasas de crecimiento superior al 40%. Asimismo, Kantis y Díaz (2008), en sus estudios para empresas latinoamericanas, plantean que los emprendimientos dinámicos nacen como microempresa pero crecen rápidamente para convertirse en Pyme.

Parece existir un consenso en tomar como elemento principal para distinguir a las empresas dinámicas de las que no lo son el índice de crecimiento en ventas y de empleo (Por ejemplo, Delmar, 1997; Weinzimmer, Nystrom, y Freeman, 1998). El primer indicador está relacionado con el grado de aceptación de los clientes respecto de los bienes y servicios que oferta la empresa, en tanto que el indicador de empleo está asociado con el aumento en el número de empleados o recursos humanos que la empresa dispone adicionalmente para ir alcanzando más fácilmente sus objetivos e ir agregando valor a lo que la empresa produce y vende, manteniendo a sus actuales clientes e incrementando nuevos paulatinamente.

Un organismo relevante a nivel internacional que ha realizado una definición sobre las empresas dinámicas es la Oficina Europea de Estadísticas- Eurostat, entidad especializada en producir datos sobre la Unión Europea. Esta entidad busca proveer datos y métodos que permitan la comparación entre países y regiones con base en estadísticas objetivas y confiables.



La Eurostat, en asociación con la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos-OECD que busca estimular el progreso económico y el comercio mundial, han desarrollado un manual metodológico titulado “Eurostat – OECD Manual on Business Demography Statistics” (2007), con el propósito de proporcionar una guía práctica y teórica para aquellos involucrados en la generación y uso de datos demográficos sobre negocios dentro de la Unión Europea y la OECD. En este manual se establecen los criterios utilizados para clasificar a las empresas de alto crecimiento en términos de poder establecer comparaciones entre países y regiones, criterios que han sido elegidos para la clasificación de las empresas de alto crecimiento en la presente investigación.

De acuerdo a lo estipulado en este manual, las empresas de alto crecimiento pueden definirse tanto en términos de empleo (número de empleados) como de volumen de negocios (expresado en ingresos o ventas). Específicamente, estas organizaciones definen a las empresas de alto crecimiento como:

Todas las empresas con un crecimiento anualizado promedio superior al 20% anual, en un período de tres años. El crecimiento puede medirse tanto por el número de empleados o por el volumen de ventas (Eurostat y OECD, 2007, p.61).

Desde el punto de vista de estas dos organizaciones, si bien existe una variedad de enfoques como la base para definir las empresas de alto crecimiento el tipo más simple de indicador y que tiene una interpretación más clara, es el que define a las empresas de alto crecimiento como aquellas que satisfacen un umbral o límite mínimo predeterminado lo cual las distingue de las que no son empresas de alto crecimiento. En otras palabras, las empresas tienen que estar por encima de un cierto tamaño, para mitigar cualquier sesgo de crecimiento de las pequeñas empresas. Por ello, se recomienda establecer un tamaño del umbral de tamaño significativo para evitar que el crecimiento de las pequeñas empresas distorsione el panorama. Por ejemplo, Si no se estableciera este límite mínimo, una empresa que crece de uno a dos empleados sería



automáticamente una empresa de alto crecimiento, utilizando el criterio de medición anteriormente expuesto, aunque este crecimiento ocurra a muy bajo nivel y tenga un insignificante impacto económico. Por otra parte, el umbral mínimo debe ser lo suficientemente bajo para evitar la exclusión de muchas empresas. La Eurostat y la OECD (2007, p.61) han sugerido como umbral o límite mínimo de tamaño provisional 10 empleados al comienzo del período de crecimiento, es decir, al comienzo del período de tres años, recalcando que este umbral no es rígido y puede variar en el futuro en función de las pruebas y resultados que se realicen con diferentes umbrales.

La recomendación efectuada por estos organismos es que el umbral mínimo de 10 empleados debe tomarse como base independientemente de si se utiliza en la medición el criterio del número de empleados o la medición en términos del volumen del negocio (ventas). Este umbral mínimo permite contar con poblaciones iniciales iguales, independientemente de si el crecimiento se mida en términos de empleo o facturación en ventas. Además, sería difícil aplicar un umbral uniforme en función del volumen de negocios para establecer comparaciones entre diferentes países o regiones. Si ese fuera el caso, para poder comparar compañías de alto crecimiento de aproximadamente el mismo tamaño, sería necesario identificar el umbral o límite mínimo del volumen del negocio (ventas) lo cual es más complejo pues sería necesario identificar un umbral de volumen de negocios que corresponda a un determinado tamaño de empleo.

4.2 Método de cálculo para determinar las empresas de alto crecimiento

La Eurostat y la OECD (2007) establecen además el procedimiento para evaluar e identificar las empresas de alto crecimiento, enfatizando que no es necesario comprobar el cambio en el número de empleados o la facturación de un año a otro, dentro del período de tres años; basta con considerar sólo la población de empresas activas que alcanzan el umbral de empleados establecido para el año de inicio del análisis y medir el número de empleados en el año tercero y final de la evaluación. En la práctica, el crecimiento anualizado promedio del 20% en tres años sería igual al crecimiento del



72.8% de crecimiento a partir del año de inicio del análisis hasta el año tercero donde termina el análisis. Así, La forma más fácil de averiguar cuáles compañías pueden considerarse como empresas de alto crecimiento en el año inicial de evaluación es comprobar que las empresas de la población se encuentren todavía activas y luego comprobar si el número de empleados, o el volumen de negocios, respectivamente, en el año tercero es por lo menos 1.728 veces mayor que en el año inicial. De esta manera, si en cualquier momento, sea en el primer año del período de evaluación o el año segundo, el número de empleados cae, la empresa puede seguir siendo considerada como una empresa de alto crecimiento, mientras que entre el año inicial y el año final del período el crecimiento total sea de 72.8% o más.

La Eurostat y la OECD (2007) recomiendan, además que al identificar la población de empresas de alto crecimiento para un año determinado, las empresas que nacieron en el primer año de evaluación deben ser excluidas de la población. Esto se debe a que la población de empresas recién nacidas surgieron en diferentes momentos del año inicial de evaluación, por lo que su facturación media en el año de nacimiento es significativamente menor que en los años siguientes, simplemente debido al período más corto de actividad en el año del nacimiento. Un crecimiento aparente del volumen de negocios desde el año de nacimiento a los siguientes años puede deberse solamente al hecho de que el período de operación en el año de nacimiento fue sólo de unos pocos meses. Por lo tanto, los datos sobre las empresas de alto crecimiento deberían "limpiarse" eliminando las unidades que nacieron en el año de inicio de evaluación del crecimiento, de lo contrario, sería necesario anualizar el volumen de negocios en el año de nacimiento, lo que introduciría imprecisiones e implicaría la necesidad de identificar la fecha en que la empresa generó por primera vez sus ventas. El mismo problema no se produciría si sólo se midiera el empleo, ya que este se mide como un promedio anual durante el período de operación y no se acumula a lo largo del año. No obstante, para garantizar que las empresas de alto crecimiento siempre se identifiquen a partir de la misma base de población, y por tanto trabajen en condiciones homogéneas, se recomienda también no considerar los datos del primer año de análisis.



Si el crecimiento del número de empleados o el volumen de negocios se debe a fusiones o adquisiciones, la empresa en cuestión no debería considerarse como una empresa de alto crecimiento. En la práctica, el problema del crecimiento por fusión no debe ocurrir si se asigna un nuevo número de identificación a la nueva empresa resultante de la fusión.

Para el presente estudio se ha elegido el criterio señalado en el manual de Eurostat-OECD (2007) como base para la identificación y selección de empresas de alto crecimiento por dos principales razones. En primer lugar, por evidenciarse que esta base de clasificación ha sido y continúa siendo ampliamente usada por investigadores en el área de emprendimientos de alto crecimiento y, por otro lado, por cuanto esta metodología facilita las comparaciones entre países y regiones.

4.3 Empresas Gacelas

La Eurostat y la OECD (2007) definen a las empresas Gacelas como un subconjunto de las empresas de alto crecimiento que tienen hasta cinco años. La definición propuesta es que todas las empresas de hasta cinco años con un crecimiento anualizado superior al 20% anual, en un período de tres años, deben considerarse como gacelas. La diferencia principal en este caso es que se considera poblaciones de empresas recién nacidas en lugar de poblaciones enteras de empresas activas. Se hace hincapié en que el período de alto crecimiento de tres años, referido a una población de empresas puede ocurrir en diferentes etapas en el quinquenio; es decir, las gacelas pueden estar en las diferentes cohortes de las empresas recién nacidas; sin embargo, hay que tomar en cuenta que el primer año de nacimiento de una empresa se considera como año cero y por tanto para ser coherente con las exclusiones sugeridas anteriormente para las empresas en general, sólo debería considerarse la supervivencia de la población de empresas que tiene cuatro y cinco años, pero no de la población que apenas tiene tres años. En resumen, las empresas potencialmente de alto crecimiento en un año de referencia determinado deben tener más de tres y hasta cinco años.



4.4 Perfil de los Emprendedores Dinámicos

A la hora de caracterizar al emprendedor dinámico se concluye que éste es un profesional universitario que cuenta con menos de 40 años al fundar la empresa (Leiva y Alegre, 2012; Barringer, Jones, y Neubaum, 2005; Sapienza y Grimm, 1997; Kaikkonen, 2006; Sims y O'Regan, 2006). Incluso algunos autores han encontrado evidencia de que la formación que han recibido los emprendedores dinámicos guarda relación directa con el tipo de emprendimiento desarrollado, concluyendo que los estudios universitarios direccionan de alguna manera la clase de negocio que se crea (Cancino y otros, 2012).

La motivación del emprendedor juega también un rol importante ya sea para iniciar o crear una empresa o para desarrollarla y generar su crecimiento; en este sentido algunos autores han encontrado una relación positiva entre motivación y acelerado crecimiento de la empresa (Cooper y Artz, 1995; Kolvereid, 1992; Littunen y Tohmo, 2003). Esta motivación está presente tanto en la fase inicial de creación del negocio como en su etapa de crecimiento (Leiva y Alegre, 2012; Cooper y Artz, 1995; Kolvereid, 1992; Littunen y Tohmo, 2003; Arteaga y Lasio, (2009) encontraron que la principal motivación que impulsa a los emprendedores dinámicos está relacionada con el logro y realización personal y en segundo término su deseo de contribuir con la sociedad.

4.5 Factores determinantes del crecimiento de Empresas Dinámicas

Como ya se ha visto hasta ahora, los estudios referidos al crecimiento empresarial se han centrado en explicar las diferencias en los cambios o aumentos de tamaño de las empresas, tal como fue expresado, por ejemplo, por Hidalgo, Kamiya y Reyes (2014) o Kantis y Diaz (2008). Dichos aumentos pueden reflejarse en variables tales como las ventas, el empleo, la cuota de mercado, el beneficio, la rentabilidad y las inversiones. En el caso de las nuevas empresas, los indicadores de crecimiento más relevantes parecen ser las ventas y el empleo (Delmar 1997; Weinzimmer y otros, 1998; Davidsson, Achtenhagen, y Naldi, 2005; Gilbert y otros, 2006), pues, por una parte, el crecimiento en las ventas indica hasta qué punto los clientes aceptan los bienes o servicios que la empresa ofrece. Otros indicadores como los beneficios o la rentabilidad, si bien son



habituales en el caso de las empresas grandes y establecidas, no parecen ser directamente aplicables cuando se analiza el crecimiento de las nuevas y pequeñas empresas. Como contraparte, existen pocos estudios centrados en profundizar sobre los determinantes del crecimiento de las empresas.

Diversos estudios relacionados con los emprendimientos dinámicos, han puesto de manifiesto algunos factores determinantes del crecimiento de las pequeñas y medianas empresas. Uno de estos aspectos tiene que ver con el capital humano, es decir, la formación y experiencia empresarial del fundador o los fundadores de la empresa. Se tiene evidencia que las nuevas empresas innovadoras han sido fundadas, por lo general, por equipos de hombres jóvenes que han ocupado cargos directivos de alto nivel, por lo cual, han acumulado una experiencia laboral relevante en otras empresas antes de crear la suya y se han inspirado en modelos de rol basados en empresarios innovadores (Kantis, 2009). Las nuevas empresas innovadoras dinámicas se caracterizan por ser fundadas por equipos de emprendedores con elevados niveles de educación, una mayor orientación hacia el crecimiento y una evaluación más racional del riesgo. También se distinguen por introducir cambios organizacionales, así como la revisión y ajuste de su modelo de negocios. De igual modo, estas empresas se destacan por su capacidad para desarrollar redes colaborativas con clientes y/o proveedores y universidades (Kantis, 2009).

Si bien las actitudes y motivaciones del emprendedor son relevantes, su comportamiento y en particular sus habilidades aún parecen serlo más. En este sentido, el perfil y nivel de capital humano del fundador (o fundadores) constituye uno de los principales factores determinantes de dicho crecimiento (Colombo y Grilli 2005). El hecho de que la empresa sea creada por un equipo de empresarios también puede influir sobre el crecimiento. Puesto que la función directiva requiere de un amplio abanico de habilidades y conocimientos, las empresas fundadas por más de un individuo suelen tener mejores perspectivas de crecimiento en la medida en que consigan componer un equipo armónico y complementario entre sí y con el proyecto empresarial.



Otro aspecto determinante en el crecimiento de las empresas, guarda relación con su nivel educativo. Estos resultados podrían indicar que los empresarios más educados tienen las habilidades, la disciplina, la motivación, la información y la confianza en sí mismos necesarias para que sus negocios logren tasas de crecimiento más elevadas y, por lo tanto, tengan una mayor probabilidad de percibir y explotar las nuevas oportunidades de negocio (Cooper, Gimeno, y Woo, 1994; Ucbasaran, Westhead, y Wright, 2008).

En síntesis, entre las características de los emprendedores y su efecto sobre el crecimiento de las empresas, se incluye la presencia de equipos emprendedores. Los equipos emprendedores son la suma de los recursos y las capacidades de sus miembros (Westhead y Cowling 1995). En este sentido, podrían considerarse como la plataforma ampliada de capital humano de la empresa. Así, equipos más numerosos podrían incluir un conjunto más rico de experiencias, saberes y conocimientos, lo cual repercutiría positivamente sobre el crecimiento de la empresa. Asimismo, se han encontrado evidencias que sugieren que aquellas empresas lideradas por equipos emprendedores tienen una mayor credibilidad (Cooper, Gimeno y Woo, 1991). Surge entonces de lo anterior que aquellas empresas fundadas por equipos emprendedores y, sobre todo, aquellas con mayor número de socios tendrían una mayor probabilidad de éxito.

4.6 La presencia de equipos en las empresas dinámicas

Fundar una nueva organización es difícil y demanda mucho trabajo. Algunas personas empiezan completamente solas sus propios negocios aunque ellas pueden pedir a otras ayudas en varios aspectos durante el proceso de fundar las empresas; sin embargo, otras empiezan con un equipo de fundadores haciendo del emprendimiento un esfuerzo colectivo desde el principio.

El equipo emprendedor es definido como dos o más individuos, quienes de manera conjunta establecen un negocio en el cual ellos tienen un interés financiero común y



equitativo. Estos individuos, por lo general, están presentes durante la etapa previa de la empresa; por lo tanto si una persona está involucrada desde el principio y tiene una participación equitativa en la empresa es considerada miembro del equipo. Sin embargo, investigaciones posteriores han añadido elementos a esta definición tales como incluir fundadores quienes se unieron al equipo dentro de los primeros dos años del inicio de la empresa.

En la revisión de la literatura se pueden encontrar algunos beneficios evidentes en la integración de equipos emprendedores; uno de estos beneficios, además de compartir la inversión y el riesgo, tiene que ver con aspectos de tipo psicológico y social. Mucha de la literatura en torno al tema revela que la conformación de estos equipos representa una opción deliberada, siendo que, en la mayoría de los casos, estos son normalmente planeados en lugar de que surjan de manera emergente o espontánea; de hecho, algunos autores reconocen que la fuente de la formación de estos equipos obedece a la existencia de relaciones previas entre sus fundadores.

Para Kirschenhofer y Lerner (2012) los equipos de emprendedores, además de la experiencia empresarial, parecen desempeñar un papel clave en la explicación de las diferencias en el rendimiento de las empresas. Estos autores argumentaron, además, que la diversidad del equipo tendrá efectos positivos en el rendimiento de la empresa, ligando la experiencia empresarial al desarrollo de mejores equipos. Según Cooper y Daily (2000), los equipos de emprendedores son el corazón de cualquier nueva empresa. Las empresas fundadas por equipos tienden a tener más éxito que las empresas fundadas por un único empresario (Lechler, 2001); sin embargo, ya que los equipos tienen ventajas y desventajas, el éxito de las nuevas empresas se ve influenciado por el equipo que un emprendedor ha sido capaz de crear con el fin de explotar una oportunidad (Cooper y Bruno, 1977). En este sentido, la investigación ha demostrado que en general los empresarios exitosos construyen equipos exitosos (Deakins y Freel, 1998).

Dubini y Aldrich, (1991), distinguen entre el equipo estricto que pone en marcha la empresa, es decir, los fundadores de la nueva organización, y el equipo ampliado, es decir, los socios cercanos necesarios para complementar a los fundadores, tales como



abogados, contadores, consultores e inversionistas. Los equipos son la inicial base de recursos de la empresa (Lechner y Dowling, 2003); sin embargo, su conformación a través de la adición de miembros al equipo es idealmente necesario con el fin de complementar los recursos y competencias del fundador (Sandberg, 1992).

En sus estudios, Kantis, Angelelli, y Moori, (2004) descubrieron que los emprendedores dinámicos recurren a la interacción con otras personas para la identificación de la oportunidad y que esta interacción grupal permite la generación de ideas innovadoras lo cual resulta beneficioso para el desarrollo de su propuesta de negocio. Sabbagh y Mackinlay (2011), por ejemplo, consideran que el formar equipos innovadores con capacidad productiva es uno de los elementos que promueve la creatividad e innovación. Cancino y otros, (2012) encontraron que los emprendedores dinámicos tienen un alto compromiso por ofrecer productos o servicios con un alto enfoque orientado a satisfacer las necesidades de sus clientes lo que genera para éstos un alto valor, además de evidenciar un alto compromiso con la calidad, innovación y diferenciación, atributos logrados por las actividades de investigación y desarrollo que se implementan en las empresas. Por otro lado, Kim y Mauborgne (1997) argumentaron que la entrega de productos y servicios que generan un valor único para los clientes hace la diferencia para crecer, especialmente si esta propuesta de valor es difícil de imitar. En este sentido, Los equipos de fundadores con diferente formación profesional, conocimientos, habilidades y experiencias permitirían generar propuestas de valor para los clientes, más amplias, completas, complejas y aún más difíciles de imitar. Al respecto, Vesper (1990) enfatizó que los equipos pueden proveer un rico set de habilidades y otros recursos en mayor medida que los emprendedores individuales. Por otro lado, Gartner (1990) argumentó que las industrias de alta tecnología pueden requerir más destrezas o habilidades que un emprendedor individual, además de que, al combinar de forma adecuada sus habilidades los diferentes miembros del equipo, ello puede derivar en una organización exitosa. Por otro lado, Lechler (2001) realizó estudios empíricos sobre formación de equipos y su funcionamiento y comparó el éxito de equipos de fundadores versus los fundadores simples encontrando que, en la mayoría de los casos, independientemente



de los ingresos o resultados obtenidos, el desempeño de las actividades de los equipos emprendedores fue superior al de los emprendedores individuales.

En síntesis, con base en las revelaciones extraídas de la revisión de la literatura, la presencia de equipos detrás de empresas de alto crecimiento o dinámicas parecería ser un elemento influyente en la identificación exitosa de oportunidades del entorno y en la explotación de las mismas a través del desarrollo de un modelo de negocio innovador, además de favorecer el proceso de crecimiento de estas empresas lo cual precisamente es uno de los aspectos que se planteó descubrir en la presente investigación y que se abordará en la sección de resultados, dentro del capítulo 7.

4.7 Las empresas de alto crecimiento en Ecuador

El crecimiento de las empresas ha constituido en los últimos años un tema de gran interés para académicos e investigadores en el mundo, y, de manera particular en la región. Estos estudios han tratado de entender el contexto en que se desenvuelven las empresas que crecen significativamente, qué elementos influyen en este crecimiento y quiénes están detrás e impulsan el dinamismo en las empresas. Kantis y otros (2004) analizaron la existencia de empresas dinámicas en la región, específicamente en los países de Argentina, Brasil, México, Chile, Perú, Costa Rica y El Salvador, encontrando, por ejemplo, que las empresas de alto crecimiento ofrecen productos o servicios diferenciados, principalmente a empresas. En relación a sus fundadores, estos investigadores concluyen que el emprendedor que impulsa estas empresas tiene un elevado nivel de educación y experiencia laboral relacionada con la actividad que desarrolla su empresa; que entre sus motivaciones está el deseo de alcanzar su realización personal y contribuir a la sociedad, además de utilizar sus redes de contactos efectivamente para la obtención de recursos. Esta investigación fue la base para que Arteaga y Lasio (2009) replicaran el mismo estudio en Ecuador con el objetivo de identificar el grado de existencia de empresas de alto crecimiento en el país, determinar cuáles son sus factores de éxito y qué competencias distinguen a sus fundadores; para ello, entrevistaron a 150 emprendedores ecuatorianos seleccionados en todo el país



cuyas empresas tuvieran un tiempo de existencia de entre tres y diez años , pertenecientes a los sectores de industria, servicios a empresas y conocimiento. Los resultados de la investigación revelaron que el 79% de las empresas dinámicas estaban localizadas en el área metropolitana (Guayaquil y Quito) y aproximadamente el 63% eran de servicios.

El estudio encontró, además, que el emprendedor ecuatoriano que funda empresas de alto crecimiento es principalmente hombre (80%), posee educación universitaria y tiene una edad promedio de 41 años. El 32% de ellos ya habían fundado por lo menos una empresa anteriormente. La mayor parte de los fundadores entrevistados poseen estudios universitarios formales, destacando el hecho que sus estudios se vinculan con las mismas áreas en que se desempeñan sus empresas. Según estas autoras, los estudios universitarios direccionan de alguna manera el tipo de negocio que deciden iniciar los emprendedores.

Otra investigación más reciente realizada en Ecuador a las empresas formales que se encuentran registradas en la Superintendencia de Compañías y que más crecieron en el período 2013-2015 reveló que las ciudades donde se concentra el mayor crecimiento es en Guayaquil y Quito (70%). La investigación se enfocó en las 100 empresas privadas con mayor índice de crecimiento, con un promedio equivalente al 145%. Este estudio reveló importantes estrategias implementadas por los fundadores y Administradores de las empresas exitosas, como una adecuada identificación y respuesta de las demandas insatisfechas; una identificación correcta del nicho de mercado al cual atender; el establecimiento de alianzas estratégicas; contar con empleados altamente capacitados y bien remunerados para favorecer su retención; entre otras estrategias, las cuales pueden ser visualizadas en la tabla 10.



Tabla 10. Estrategias implementadas por Empresas de alto crecimiento en Ecuador- Período 2013-2015

No.	Estrategias de empresas de alto crecimiento en Ecuador
1	Identificar nuevas demandas insatisfechas y lanzarse a dar una respuesta a ellas apostando por la generación de nuevas inversiones en la empresa;
2	Establecer alianzas estratégicas con empresas, principalmente internacionales, que aporten significativamente en áreas débiles de la empresa;
3	Contar con empleados altamente capacitados y con sueldos superiores a los de la industria a fin de retener a los talentos y evitar la rotación de personal;
4	La identificación adecuada del nicho de mercado al cual atender;
5	La Diversificación de productos y servicios o incorporación de nuevos negocios;
6	Desarrollar productos y servicios de calidad percibidos por los clientes;
7	Contar con una red de distribución sólida;
8	Diversificación de canales de distribución y contacto directo con cada uno de ellos;
9	Expandir, ampliar y diversificar mercados a través de la exportación;
10	Implementación de tecnologías de vanguardia;
11	Amplia y diversa cadena de abastecimiento de materia prima y relación cercana con los proveedores;
12	Priorizar la expansión del portafolio de productos en lugar de aplicar estrategias de reducción de costos para mejorar los márgenes.

Fuente: Elaborado con base en: "100 empresas que más crecieron en ingresos entre 2013 y 2015" Cavagnaro, J.y otros (2016),. Revista *Viztazo*, Noviembre 2016, pp 85-123



Además de las estrategias implementadas, el informe de Cavagnaro y otros (2016) reveló que entre los sectores o áreas donde se desenvuelven las empresas que más crecieron se encuentran:

1. Transporte aéreo.
2. Bienes raíces.
3. Ensambladora de autos.
4. Distribución de productos de consumo masivo.
5. Comercializadora de productos agrícolas.
6. Productora de lácteos.
7. Otras.

Estas empresas, a más de registrar crecimientos importantes en sus ingresos lograron generar empleos a la par de la expansión de sus negocios y expandieron sus mercados hacia fronteras fuera de Ecuador.

Aun cuando se han realizado investigaciones y publicaciones en relación a las empresas de alto crecimiento, aún queda mucho por explorar, sobre todo en el Ecuador. Por ejemplo, se conoce muy poco sobre los elementos que inciden en el proceso del reconocimiento de oportunidades, la naturaleza de los fundadores de este tipo de empresas, los factores motivacionales que están detrás de este tipo de emprendimientos, las estrategias exitosas implementadas, así como las competencias emprendedoras que destacan en las personas que llevan adelante las empresas de alto crecimiento a fin de poder tomarlas en cuenta dentro de los procesos de formación orientados a promover el emprendimiento con un enfoque más eficaz.

Para Lasio y Arteaga (2011), en Ecuador la educación emprendedora ofrecida por las universidades se ha concentrado principalmente en concienciar lo que es el emprendimiento, facilitar la comprensión del proceso de creación de una empresa, promover la habilidad para la identificación y evaluación de oportunidades de negocio, y



preparar a las personas en el uso del plan de negocio, enfocándose tal capacitación a fortalecer más al perfil de un administrador de un negocio en marcha que a un emprendedor, por lo cual se evidencia que las Universidades tienen aún mucho trabajo por realizar para contribuir en el desarrollo de competencias emprendedoras de sus respectivos estudiantes. Según tales autoras, los emprendedores que impulsan empresas de alto crecimiento reconocen en poco grado el aporte de las universidades donde se formaron respecto del desarrollo de sus competencias, a diferencia de otros países como Argentina, México, Chile, Perú y Costa Rica, donde sus emprendedores destacan notablemente el apoyo de la universidad en el aprendizaje de competencias tales como: conocimiento técnico, solución de problemas, planificación y administración.



CAPÍTULO 5: EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

5.1 Problemática e interrogantes que propiciaron la investigación

En la introducción y en el primer capítulo del estudio se presentó una visión panorámica sobre las problemáticas de América Latina y de manera particular las problemáticas de Ecuador respecto de algunos aspectos que caracterizan a los emprendimientos existentes. Por un lado se enfatizó en que si bien es cierto se generan muchos emprendimientos, éstos se caracterizan por ser de baja innovación, de poco valor agregado y de poco impacto, aportando muy poco en indicadores de desarrollo y bienestar de la población, evidenciándose el debilitamiento que el tejido empresarial ha experimentado en los últimos años como consecuencia de la reducción del número de empresas existentes en el país, las cuales han debido cerrar principalmente por la reducción en sus ventas. Por otro lado, se identificó una alta concentración de los emprendimientos en el área de comercio y servicios y, sobre todo, el bajo impacto que tales emprendimientos están generando en términos de creación de empleos; para muestra de ello, el estudio GEM para Ecuador (2016) enfatizó que ningún negocio naciente generó empleo; un 74% de los negocios nuevos y un 65% de los establecidos tampoco generaron ningún empleo, empeorando incluso estas cifras en relación al año anterior.

Se resaltó también que en los últimos tiempos han venido cobrando más interés y protagonismo las empresas que reportan índices de crecimiento elevados, razón por la cual se han generado diversos estudios en torno a este fenómeno como los realizados por Birch (1981), Kantis y Díaz(2008) y Stam (2009), entre otros, incluso se mostraron evidencias del impacto de las empresas de alto crecimiento en los indicadores macroeconómicos de los países, como el estudio realizado por Ayyagari, Kunt y Maksimovi (2014) en el cual se analizó la contribución de las PYMES al empleo en 99 países durante el período 2006-2010 encontrándose que en todos los países,



independientemente de su nivel de ingresos o región, la participación de las pequeñas y medianas empresas en el empleo era muy elevada, con una mediana de participación en el empleo del orden del 67%.

Frente a las problemáticas expuestas y la necesidad por tanto de realizar un aporte para los actuales y futuros emprendimientos en el país de tal suerte que pueda, no sólo reducirse el índice de extinción de éstos, sino que logren crecer de manera dinámica, la presente investigación se enfocó en indagar a un grupo de 15 empresas ecuatorianas, tanto dinámicas como no dinámicas para conocer de manera profunda y detallada cómo se originaron estas empresas y de manera puntual cómo fueron reconocidas las oportunidades que les permitió existir y crecer. Para ello, se tomó como base el modelo de Timmons y Spinelli (2008), quienes resumen en tres componentes el proceso de emprender: La oportunidad, el equipo emprendedor y los recursos, centrándose la presente investigación en los dos primeros. Como se trató profundamente en el marco teórico, todo emprendimiento parte de reconocer o identificar una oportunidad, entendido ello como la capacidad para descubrir necesidades insatisfechas en los consumidores y crear soluciones para esas necesidades (Wennekers, 2006), además, el reconocimiento o identificación de la oportunidad se concibe como el principio del proceso emprendedor (Christensen, Madsen y Peterson, 1994).

Conocer y entender todas las variables que participan, intervienen e inciden en el proceso de emprender y de manera particular en el proceso de reconocimiento de oportunidades representa un importante espacio que aún no ha sido explorado de manera suficiente y profunda, un espacio donde aún existen vacíos y contradicciones que requieren nuevos hallazgos y aportes para agregar claridad a los descubrimientos y aportes realizados hasta el momento en la literatura existente sobre el tema.

Frente a la panorámica anteriormente descrita surgieron algunas interrogantes que motivaron la presente investigación en relación a todos los aspectos que envuelve el proceso de reconocimiento de oportunidades de las empresas que registran índices de crecimiento alto, en contraste con las que no se comportan de esta manera. Específicamente esta investigación fue motivada por el interés de conocer cómo fue



desarrollado el proceso de reconocimiento de la oportunidad que dio vida a estas empresas así como otras oportunidades que pudieron haberse reconocido durante el desarrollo de las mismas, identificando los factores distintivos de este proceso y los cambios que se hubieren realizado en el modelo de negocio original de las empresas, desde su fundación hasta la fecha del estudio, tanto para las empresas dinámicas como las no dinámicas, con base en las experiencias vividas y contadas directamente por sus propios fundadores.

En segundo lugar, el estudio se enfocó en identificar cómo estuvieron conformados los equipos emprendedores de las empresas ecuatorianas dinámicas y no dinámicas estudiadas, qué características reportaron los fundadores de estas empresas, cuáles fueron las principales fuentes de motivación que impulsaron sus emprendimientos y de qué manera estos fundadores consideraron que la presencia de equipos de emprendedores influyó en la predisposición al riesgo y en la generación de propuestas innovadoras.

El trasfondo de las interrogantes anteriormente expuestas denota el interés de la autora del presente estudio por conocer de manera detallada y minuciosa el hecho descrito, pues, si bien existen múltiples investigaciones realizadas hasta el momento sobre empresas de alto crecimiento y reconocimiento de oportunidades (parte de las cuales fueron presentadas en el marco teórico), poco se ha profundizado en el estudio de ambos elementos en conjunto y, sobre todo, poco se ha investigado aún sobre las características cualitativas que encierra el proceso. Por ejemplo, muy poca literatura ha profundizado sobre la naturaleza de los equipos de fundadores, los conocimientos y habilidades que posee cada uno de los fundadores de las empresas dinámicas, ya sea por su formación profesional o su experiencia, así como el beneficio de emprender en equipo, por ejemplo, en términos de confianza. ¿Será esta confianza propiciada entre sí por los equipos de fundadores factor de influencia para asumir un mayor nivel de riesgo y atreverse a generar modelos de negocios altamente innovadores y con alto grado de diferenciación?. De hecho, Cancino y otros (2012) aseveraron que otro beneficio que aportan los equipos emprendedores es el hecho de compartir la inversión y el riesgo lo



cual les genera mayor confianza y beneficios de tipo psicológico, además de tipo social, por ello se buscó también indagar complementariamente si este hecho sería un factor influyente para que los emprendedores dinámicos asuman riesgos más elevados que los emprendedores no dinámicos, lo cual les animaría a generar propuestas más ambiciosas.

En síntesis, resulta de gran utilidad contar con información más amplia sobre el proceso seguido por los emprendedores dinámicos a la hora de identificar su oportunidad de negocio, comparándolo con los emprendedores no dinámicos, a fin de establecer diferencias que puedan enriquecer los hallazgos reportados hasta el momento en el área de emprendimiento. Además, poco se ha investigado sobre la naturaleza de los equipos de emprendedores y, de manera particular, si éstos son de carácter multidisciplinar y de ser así, si ello explica el hecho de que las ideas y modelos de negocios innovadores asociados a emprendimientos dinámicos surjan de esta interacción grupal y multidisciplinar. La literatura existente sobre el tema deja aún espacios no explorados o investigados y por tanto aún queda mucho por descubrir y conocer, de tal suerte que se pueda contar con guías o lineamientos que permitan recrear escenarios similares para favorecer la generación de nuevos emprendimientos de alto crecimiento e impacto.

A partir de las interrogantes surgidas, previo al inicio del estudio se plantearon en consecuencia, las siguientes preguntas de investigación que se han intentado responder:

- ¿Cómo se realiza el proceso de reconocimiento de oportunidades de negocio por parte los emprendedores de empresas dinámicas y de las empresas no dinámicas y qué factores distinguen estos procesos?
- ¿Cómo están conformados los equipos emprendedores de las empresas dinámicas y no dinámicas?
- ¿De qué manera la presencia de equipos de emprendedores influye en la predisposición al riesgo y en la generación de propuestas innovadoras?



- A lo largo del tiempo de vida de la empresa ¿Qué ocurre con el modelo de negocio original en las empresas dinámicas y no dinámicas?
- ¿Cuáles son las principales fuentes de motivación que impulsan los emprendimientos dinámicos y no dinámicos?

5.2 Propósito y justificación de la investigación realizada

El estudio propuesto tuvo como propósito determinar las diferencias relevantes sobre el proceso de identificación de oportunidades de los emprendedores ecuatorianos fundadores de empresas de alto crecimiento o dinámicas en comparación con el proceso seguido por aquellos fundadores de empresas que no lo son. El estudio se propuso conocer a profundidad los aspectos que han envuelto este proceso, tanto en lo que respecta a la oportunidad inicial que dio origen al negocio como aquellas oportunidades que se presentaron de manera futura, que fueron aprovechadas y que permitió impulsar el crecimiento de las empresas dinámicas.

Con base en la investigación realizada se ha buscado generar información útil para futuros emprendedores, y sobre todo para universidades y otras instituciones públicas y privadas que realizan actividades formativas y de entrenamiento en el campo del emprendimiento, ya sea de manera directa o indirecta. Este estudio pretende constituir un insumo para el desarrollo de programas de formación de competencias emprendedoras en la educación superior que permita incrementar las posibilidades de generación de ideas de negocios innovadoras que puedan eventualmente convertirse a futuro en emprendimientos dinámicos.

Se considera, además, que los hallazgos de este estudio serán de mucha utilidad para las empresas u organizaciones actuales pues las buenas estrategias y prácticas adoptadas por los emprendedores de empresas de alto crecimiento podrán convertirse en ejemplos a seguir o servir de inspiración para el diseño e implementación de nuevas estrategias para apoyar al crecimiento sostenido de las mismas.



5.3 Objetivos de la investigación

De manera específica, se plantearon los siguientes objetivos, previo a la realización de la investigación:

Objetivo General

- Determinar de qué manera los emprendedores de empresas dinámicas realizan el proceso de reconocimiento de oportunidades de negocio en comparación con aquellas que no lo son, identificando cuáles son los factores claves que influyen en este proceso.

Objetivos específicos

- Identificar el proceso seguido por los emprendedores de empresas dinámicas y no dinámicas para el reconocimiento de sus oportunidades de negocio, evidenciando los factores claves de influencia.
- Comparar los procesos seguidos por las empresas que se comportan de forma dinámicas en contraste con las no dinámicas.
- Determinar cómo están conformados los equipos de emprendedores de las empresas dinámicas y no dinámicas.
- Identificar de qué manera la presencia de equipos de emprendedores influye en la predisposición al riesgo y en la generación de propuestas innovadoras.
- Determinar qué ocurre con el modelo de negocio original en las empresas dinámicas y no dinámicas, en un lapso de por lo menos cinco años de vida de la empresa.
- Identificar cuáles son las principales fuentes de motivación que impulsan los emprendimientos dinámicos y no dinámicos.



5.4 Importancia de la investigación

Los emprendimientos realizados en Ecuador son en su mayoría de poco valor agregado; la mayoría concentrados en el área de comercio y servicios y, consecuentemente, con bajo de nivel de innovación. Lo anteriormente señalado, remarca la necesidad de que desde los diversos sectores y, de manera particular desde la Academia, se puedan generar espacios, actividades y dinámicas que permitan el desarrollo de la capacidad de identificar oportunidades en el entorno que puedan convertirse en futuros emprendimientos dinámicos, con base a las afirmaciones realizadas por algunos investigadores que aseveran que desde la academia es posible desarrollar algunas competencias emprendedoras que pueden influir positivamente en la generación de empresas con alto crecimiento (Galloway, y Brown (2002).

5.5 Aportación del estudio

Considerando que existen diferencias establecidas entre los emprendimientos dinámicos y aquellos que no lo son y que detrás de la identificación de oportunidades existe un proceso seguido por el emprendedor que derivó en la concepción de un determinado modelo de negocio, es pertinente establecer las diferencias existentes en el proceso que siguió el emprendedor de la empresa dinámica en comparación con el proceso que siguió el emprendedor de una empresa no dinámica en la identificación de la oportunidad que dio paso al negocio que fue constituido. La presente investigación, por tanto, se centra en estudiar las diferencias existentes entre el proceso de reconocimiento de oportunidades seguido por el emprendedor no dinámico en comparación con el dinámico a fin de establecer elementos distintivos y conclusiones significativas que permitan llenar los vacíos existentes en la literatura sobre el tema y con ello realizar un importante aporte a las Ciencias de la Administración.

Por otro lado, se espera que los resultados de la investigación sirvan de insumo para el rediseño de los pensum académicos en las Universidades que contribuya al fortalecimiento de la capacidad para identificar oportunidades por parte de sus



estudiantes. Considerando que las empresas dinámicas, llevadas adelante en muchos casos por grupos de emprendedores, se distinguen por desarrollar propuestas innovadoras y diferenciadoras, se podría pensar que los programas de educación emprendedora impulsados desde la educación superior deberían estar orientados a desarrollar competencias claves identificadas en estos emprendedores dinámicos. El reconocimiento de oportunidades y como complemento de ello, la creatividad, por ejemplo, constituyen competencias relevantes que deben ser potenciadas en los estudiantes a fin de fortalecer e incrementar su capacidad de generar propuestas de productos o servicios innovadores, mejor aún si en estos programas formativos participan grupos multidisciplinarios que privilegien la integración de diversos campos del conocimiento y que permita generar propuestas de negocio más completas, complejas, integrales y creativas y consecuentemente más atractivas y rentables que propicien un alto crecimiento de los mismos.

Los resultados del estudio harán un aporte a la escasa literatura existente en el campo de los emprendimientos dinámicos. Los resultados de la investigación servirán para orientar a investigadores, universidades y en general a los miembros de las comunidades académica en el desarrollo de sus programas educativos tendientes a incrementar y mejorar la competencia de identificación de oportunidades en estudiantes universitarios, que les permita generar ideas de negocios creativas e innovadoras que puedan convertirse a futuro en emprendimientos dinámicos.

El estudio pretende convertirse en un recurso para los organismos gubernamentales ecuatorianos reguladores de la educación superior en la construcción de políticas de fomento al emprendimiento y otras regulaciones que eventualmente se diseñen, orienten el quehacer universitario ecuatoriano en su rol de promotor de emprendimientos de alto impacto.

5.6 Tipo de investigación realizada

Como es conocido ampliamente en el campo de la investigación los dos enfoques principales a través de los cuales se pueden desarrollar procesos de indagación o



investigación corresponden a los enfoques cuantitativo y cualitativo, cada uno de los cuales tienen sus respectivas características y usos en función de lo que se intenta investigar y descubrir. El enfoque cuantitativo se caracteriza por utilizar métodos y técnicas donde prevalece el muestreo, la medición de variables e instrumentos de investigación y el uso de herramientas estadísticas.

Cerda (1991) define el enfoque cuantitativo de la siguiente manera:

Usualmente lo "cuantitativo" es asociado "con la medición, o sea, con el acto de asignar número; de acuerdo con reglas, objetos, sucesos o fenómenos. Toda propiedad que es capaz de aumentar o disminuir, se le vincula con el concepto "cantidad"... Lo cuantitativo en una investigación tradicional se reduce a medir variables en función de una magnitud... (pg.46).

En la otra cara de la moneda se encuentra el enfoque cualitativo, el cual según Denzin y Lincoln (2005) consiste en una serie de prácticas interpretativas y materiales que hacen al mundo visible. Este enfoque comprende un acercamiento interpretativo y naturalista del mundo lo que implica que los investigadores cualitativos estudian los objetos en sus escenarios naturales, intentando dar sentido a las cosas o interpretar los fenómenos en términos de los significados que las personas les dan. El enfoque cualitativo busca indagar propiedades o atributos no cuantificables que pueden describir, comprender y explicar mejor los fenómenos y acontecimientos del ser humano o de los grupos sociales (Ñaupas, Mejía, Novoa y Villagómez, 2006).

Según Martínez (2015), la investigación cualitativa:

Trata de identificar, básicamente, la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones. De aquí que lo cualitativo (que es el todo integrado) no se opone de ninguna forma a lo cuantitativo (que es solamente un aspecto), sino que lo implica, e integra especialmente donde sea importante (p.66).



En el enfoque cualitativo los métodos de recolección de datos no están completamente predeterminados ni estandarizados como ocurre con el enfoque cuantitativo. No se efectúa una medición numérica, por lo tanto el análisis no es estadístico. La recolección de los datos implica obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes; es decir, sus emociones, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos. El investigador pregunta aspectos abiertos, recaba datos expresados a través del lenguaje escrito, verbal y no verbal, así como visual, los cuales describe y analiza (Todd, 2005). Debido a ello, la preocupación directa del investigador se concentra en las vivencias de los participantes tal como ocurrieron y fueron sentidas y experimentadas (Sherman y Webb, 1988).

Para profundizar aún más en las características del estudio cualitativo conviene hacer un proceso comparativo con el enfoque cuantitativo a fin de esclarecer sus diferencias. Acorde con ello, la Tabla 11 presenta algunas de estas diferencias entre ambos enfoques. Algunos aspectos relevantes que distinguen la investigación cualitativa de la cuantitativa, por ejemplo, es el hecho de que la primera no tiene como fin generar y probar teorías, sino describir, comprender e interpretar los fenómenos, a través de las percepciones y significados producidos por las experiencias de los participantes. En el enfoque cualitativo la teoría se construye básicamente a partir de los datos empíricos obtenidos y analizados y se compara con los resultados de estudios anteriores. Por otro lado, en este enfoque, la literatura desempeña un papel menos importante al inicio, aunque sí es relevante en el desarrollo del proceso.



Tabla 11. Diferencias entre Enfoque Cuantitativo y Cualitativo

DIMENSIONES	ENFOQUE CUANTITATIVO	ENFOQUE CUALITATIVO
Naturaleza de la realidad	La realidad no cambia por las observaciones y mediciones realizadas.	La realidad sí cambia por las observaciones y la recolección de datos
Objetividad	Busca ser objetivo.	Admite subjetividad.
Metas de la investigación	Describir, explicar, comprobar y predecir los fenómenos (causalidad).	Generar y probar teorías. Describir, comprender e interpretar los fenómenos, a través de las percepciones y significados producidos por las experiencias de los participantes.
Lógica	Se aplica la lógica deductiva. De lo general a lo particular (de las leyes y teoría a los datos).	Se aplica la lógica inductiva. De lo particular a lo general (de los datos a las generalizaciones —no estadísticas— y la teoría).
Posición personal del investigador	Neutral. El investigador “hace a un lado” sus propios valores y creencias. La posición del investigador es “imparcial”, intenta asegurar procedimientos rigurosos y “objetivos” de	Explícita. El investigador reconoce sus propios valores y creencias, incluso son fuentes de datos parte del estudio.
Papel de los fenómenos estudiados	Los papeles son más bien pasivos.	Los papeles son más bien activos (incluso los objetos pueden poseer diferentes “significados”).
Relación básica entre el investigador y el fenómeno estudiado	De independencia y neutralidad, no se afectan. Se separan.	De interdependencia, se influyen. No se separan.
Uso de la teoría	La teoría se utiliza para ajustar sus postulados al “mundo empírico”.	La teoría es un marco de referencia.
Generación de la teoría	La teoría se genera a partir de comparar la investigación previa con los resultados del estudio. De hecho, éstos son una extensión de las investigaciones antecedentes.	La teoría se construye básicamente a partir de los datos empíricos obtenidos y analizados y, desde luego, se compara con los resultados de estudios anteriores.
Papel de la revisión de la literatura	La literatura representa un papel crucial, guía a la investigación. Es fundamental para el planteamiento, la definición de la teoría, las hipótesis, el diseño y demás etapas del proceso.	La literatura desempeña un papel menos importante al inicio, aunque sí es relevante en el desarrollo del proceso. En ocasiones, provee de dirección, pero lo que principalmente señala el rumbo es la evolución de eventos durante el estudio y el



		aprendizaje que se obtiene de los participantes.
	El investigador hace una revisión de la literatura principalmente para buscar variables significativas que puedan ser medidas.	El investigador, más que fundamentarse en la revisión de la literatura para seleccionar y definir las variables o conceptos clave del estudio, confía en el proceso mismo de investigación para identificarlos y descubrir cómo se relacionan.
Hipótesis	Se prueban hipótesis. Éstas se establecen para aceptarlas o rechazarlas dependiendo del grado de certeza (probabilidad).	Se generan hipótesis durante el estudio o al final de éste.
Diseño de la investigación	Estructurado, predeterminado (precede a la recolección de los datos)	Abierto, flexible, construido durante el trabajo de campo o realización del estudio.
		Regularmente no se pretende generalizar los resultados obtenidos en la muestra a una población
Población-muestra	El objetivo es generalizar los datos de una muestra a una población (de un grupo pequeño a uno mayor).	Se involucran a unos cuantos casos porque no se pretende necesariamente generalizar los resultados del estudio, sino analizarlos intensivamente.
	Se involucran a muchos casos en la investigación porque se pretende generalizar los resultados del estudio	Casos individuales, representativos no desde el punto de vista estadístico, sino por sus "cualidades".
	Casos que en conjunto son estadísticamente representativos.	
Naturaleza de los datos	La naturaleza de los datos es cuantitativa. (datos numéricos).	La naturaleza de los datos es cualitativa (textos, narraciones, significados, etcétera).
	Datos confiables y duros. En inglés: hard	Datos profundos y enriquecedores. En inglés: soft.
Recolección de los datos	La recolección se basa en instrumentos estandarizados. Es uniforme para todos los casos. Los datos se obtienen por observación, medición y documentación. Se utilizan instrumentos que han demostrado ser válidos y confiables en estudios previos o se generan nuevos basados en la revisión de la literatura y se	La recolección de los datos está orientada a proveer de un mayor entendimiento de los significados y experiencias de las personas. El investigador es el instrumento de recolección de los datos, se auxilia de diversas técnicas que se desarrollan durante el estudio. Es decir, no se inicia la recolección de los datos con instrumentos preestablecidos, sino que el investigador



	prueban y ajustan. Las preguntas, ítems o indicadores utilizados son específicos.	comienza a aprender por observación y descripciones de los participantes y concibe formas para registrar los datos que se van refinando conforme avanza la investigación
--	---	--

Fuente: Adaptado de: "Metodología de la investigación ", Hernández Sampieri R., Fernández Collado C. y Baptista Lucio P., (2014.), México, D.F., McGraw-Hill Education, 2014, pp.11-14.

En ocasiones, el estudio cualitativo provee de dirección, pero lo que principalmente señala el rumbo es la evolución de eventos durante el estudio y el aprendizaje que se obtiene de los participantes. Otra diferencia relevante es que en la investigación cualitativa el investigador, más que fundamentarse en la revisión de la literatura para seleccionar y definir las variables o conceptos clave del estudio, confía en el proceso mismo de investigación para identificar estos aspectos claves y descubrir cómo se relacionan éstos. En relación a las hipótesis, éstas no se generan al inicio como ocurre con el enfoque cuantitativo, sino que se generan hipótesis durante el estudio o al final de éste; por lo tanto, no se prueban hipótesis, éstas se generan durante el proceso y van refinándose conforme se recaban más datos o se generan como resultado del estudio.

En cuanto al diseño de la investigación en el enfoque cualitativo éste es abierto y flexible, construido durante el trabajo de campo o realización del estudio. Un aspecto relevante que distingue a los dos enfoques es que en las investigaciones cualitativas normalmente no se pretende generalizar los resultados obtenidos en la muestra a una población. En el estudio cualitativo se involucran unos cuantos casos porque se pretende analizarlos intensivamente y no necesariamente generalizar los resultados de tal estudio.

Teniendo bien claro en alcance de cada enfoque existente, para el caso del presente estudio se decidió optar por el enfoque cualitativo por cuanto se consideró que se adaptaba de mejor forma a los objetivos de la investigación; esto es, el interés de tener una visión amplia y una mayor comprensión y conocimiento detallado sobre el proceso del reconocimiento de oportunidades de las empresas de alto crecimiento, a partir de la

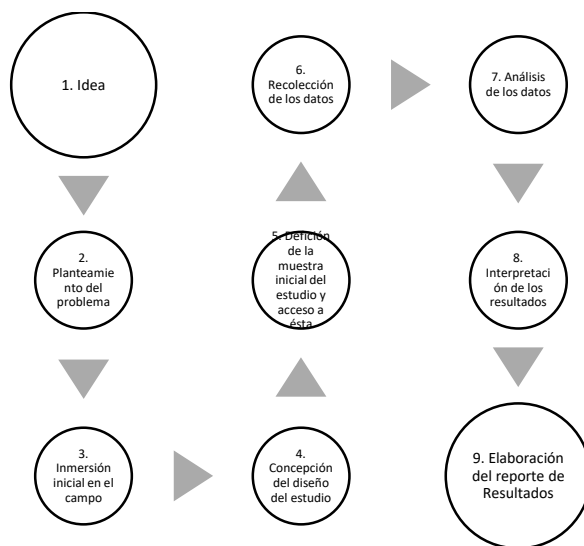


participación de emprendedores con experiencias diversas, cuyas vivencias fueran contadas directamente por ellos. Se eligió el enfoque cualitativo para identificar en detalle qué factores estuvieron presentes en el proceso del reconocimiento de la oportunidad que dio paso a la creación de su negocio, así como el reconocimiento de oportunidades futuras que propiciaron su crecimiento, además de conocer las motivaciones profundas detrás de estas personas.

5.7 Etapas de la investigación cualitativa

Hernández, Fernandez y Baptista (2014) sugieren nueve fases para realizar la investigación cualitativa que van desde la generación de la idea hasta la presentación de los resultados finales, las cuales se muestran en la figura 12. Estas etapas son de carácter dinámico e interactivo lo que implica que puede regresarse a etapas previas para ir realizando ajustes. En este sentido, si bien en la investigación cualitativa existe una revisión inicial de la literatura, estos autores manifiestan que ésta puede complementarse en cualquier etapa del estudio y servir de apoyo desde el planteamiento del problema hasta la elaboración del reporte de resultados.

Figura 12. Etapas de la investigación cualitativa



Fuente: Recuperado de: "Metodología de la investigación ", Hernández Sampieri R., Fernández Collado C. y Baptista Lucio P., (2014.), México, D.F., McGraw-Hill Education, 2014, p.8.



A decir de los autores anteriormente descritos, en el planteamiento del problema bajo el enfoque cualitativo, el investigador no sigue un proceso claramente definido; es decir, en lugar de iniciar con una teoría particular y luego confirmar si ésta es apoyada por los hechos, el investigador comienza examinando el mundo social y en este proceso desarrolla una teoría coherente con los datos.

En el proceso cualitativo, el investigador analiza los datos que obtuvo a partir de los cuales genera algunas conclusiones; posteriormente, con los nuevos datos que se sumen a través de entrevistas, por ejemplo, analiza esta nueva información y revisa sus resultados y conclusiones; del mismo modo, efectúa y analiza más entrevistas para comprender lo que busca. Es decir, procede caso por caso, dato por dato, con el fin de llegar a una perspectiva más general.

5.8 Técnicas aplicadas en la investigación

La investigación cualitativa involucra el uso de una variedad de técnicas, sean éstas: observación no estructurada, entrevistas a profundidad, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, registro de historias de vida, e interacción e introspección con grupos o comunidades. Para el desarrollo de la presente investigación se utilizó principalmente la técnica de la entrevista a profundidad, además de la observación no estructurada y la revisión de documentos.

Para Robles (2011), la intencionalidad de la entrevista a profundidad, es adentrarse en la vida de las personas, penetrar y detallar en lo trascendente, descifrar y comprender los gustos, los miedos, las satisfacciones, las angustias, las zozobras y las alegrías, significativas y relevantes del entrevistado; en otras palabras, consiste en construir paso a paso y minuciosamente la experiencia del otro a través de conversaciones cara a cara entre el investigador y los informantes.



A diferencia de la entrevista estructurada, las entrevistas a profundidad son flexibles y dinámicas; siguen el modelo de una conversación entre iguales, y no de un intercambio formal de preguntas y respuestas, el propio investigador es el instrumento de la investigación, y no lo es un protocolo o formulario de entrevista. En este caso, el rol implica no sólo obtener respuestas, sino también aprender qué preguntas hacer y cómo hacerlas (Taylor y Bogdan, 1987). Para estos autores, uno de los tipos de entrevistas en profundidad corresponde a la historia de vida o autobiografía sociológica donde el investigador trata de aprehender las experiencias destacadas de la vida de una persona y las definiciones que esa persona aplica a tales experiencias.

Para el caso particular de la presente investigación realizada se intentó precisamente conocer la historia particular en un momento de la vida de los emprendedores respecto de su rol como identificador y desarrollador de oportunidades, identificando qué elementos estuvieron presente o influyeron en la identificación de la oportunidad del mercado o entorno que propició la generación de su negocio, así como el proceso de reconocimiento de oportunidades futuras que se fueron presentando a lo largo de la vida de la empresa y que sirvieron de plataforma para lograr su crecimiento.

5.9 Modalidades de la investigación cualitativa

Según Ñaupas y otros (2006) existen diversos tipos o modalidades de la investigación cualitativa; entre ellas:

- a) El diseño etnográfico.
- b) El estudio biográfico.
- c) El estudio de caso.
- d) La investigación- acción.

Cabe resaltar que para la presente investigación se utilizó la modalidad de estudio de casos.



El estudio de caso es una modalidad de investigación empírica que se utiliza para estudiar problemas prácticos o situaciones específicas; se emplea para realizar un estudio profundo de un caso en concreto, ya sea de una persona, una organización o acontecimiento una familia. A su vez, los estudios de casos pueden ser de dos tipos: estudio de caso único y estudio de casos múltiples. Los estudios de casos múltiples se caracterizan por sus posibilidades para la construcción y desarrollo de teorías pudiendo considerarse apropiado tomar como punto de partida la guía de un marco conceptual y teórico. A partir de diferentes instancias de comparación se pueden extender los resultados empíricos hacia fenómenos de similares condiciones y niveles más generales, además, los diseños de casos se basan en la réplica y la comparación de sus hallazgos y resultados. (Vasilachis, 2006). Por otro lado, los estudios de casos pueden ser útiles para aplicar una teoría establecida o poner ésta a prueba, además de crear conceptos y profundizar en el desarrollo de una teoría (Eisenhardt, 1989; Dooley, 2002).

Para la presente investigación fue preferido el método de estudio de casos puesto que, según lo expresado por Villareal y Landeta (2010), éste permite analizar el objeto que se investiga en su contexto real, utilizando múltiples fuentes de evidencia, además de poder ahondar en el conocimiento del fenómeno que se propuso investigar. Por otro lado, el estudio de casos, como metodología aplicada, es cada vez más aceptado como instrumento de investigación científica en el área de la dirección de empresas, al comprobarse que la comprensión de los procesos de toma de decisiones, entre otros aspectos, requiere de un tipo de análisis no realizable con la suficiente profundidad a través del estudio de un número elevado de observaciones (Rialp, 1998).

De acuerdo a lo expuesto por Yin (2009), uno de los grandes referentes en la literatura sobre el tema, los estudios de casos son partes del conjunto de estrategias que un investigador tiene a su alcance, además de los experimentos, las encuestas y los análisis de archivos, entre otras estrategias disponibles. La elección de este método está ligada a las preguntas de investigación que se intenta responder. Específicamente, para responder a las preguntas de “como” y “por qué” el método del estudio de casos es el recomendable, de acuerdo a lo que se observa en la tabla 12. En este aspecto, el



investigador tiene poco control sobre los eventos, y la investigación se enfoca sobre un hecho contemporáneo dentro de un contexto de la vida real.

Tabla 12. Cuándo usar el Método del Estudio de Casos

Método	Forma de pregunta de investigación	¿Requiere control sobre eventos de comportamiento ?	¿Se enfoca sobre eventos contemporáneos?
EXPERIMENTO	Cómo, por qué	SI	SI
ENCUESTA	Quién, que, dónde, cuántos, cuánto	NO	SI
ANÁLISIS DE ARCHIVOS	Quién, que, dónde, cuántos, cuánto	NO	SI/NO
HISTORIA	Cómo, por qué	NO	NO
ESTUDIO DE CASOS	Cómo, por qué	NO	SI

Fuente: Recuperado de: “Case study research: Design and methods (4th Ed.)”, Yin, R. K. (2009). Thousand Oaks, CA: Sage, p.8.

Particularmente, el presente estudio se enfoca en estudiar “cómo” fue el proceso que siguieron los emprendedores que fundaron empresas dinámicas o de alto crecimiento para el reconocimiento de la oportunidad que dio origen a su negocio, en comparación con el proceso seguido por los emprendedores de las empresas no dinámicas.

5.10 Diseño de la Investigación

Para la presente investigación se tomó como base las características relacionadas a la investigación de tipo cualitativa y el diseño de la investigación propuesto por Yin (2009), por ser este autor uno de los principales referentes en el campo del estudio de casos



como método de investigación científica. Su estructura comprende cinco componentes sugeridos como son:

- a. Las preguntas de investigación.
- b. Las proposiciones, si las hubieren.
- c. La unidad de análisis.
- d. La vinculación de datos a proposiciones.
- e. Los criterios para interpretar los hallazgos.

a. Criterio para el desarrollo de las preguntas de investigación

Para Yin (2009), la forma de la pregunta provee una importante pista acerca del más relevante método a ser usado. El método de estudio de casos es más apropiado para preguntas relacionadas al “cómo” y al “por qué”, por lo tanto, su inicial tarea ha sido clarificar de manera precisa la naturaleza de las preguntas de investigación sobre este tema. Siguiendo esta línea, se realizó el planteamiento de las preguntas de investigación presentadas anteriormente.

b. Proposiciones

Cada proposición dirige la atención a algo que debería ser examinado dentro del campo de estudio. Algunas veces las preguntas del “cómo” y el “por qué” capturan lo que realmente se está realmente interesado en responder; sin embargo, las preguntas del “cómo” y “por qué” no puntualizan siempre o necesariamente lo que se debería estudiar; Solamente si se establece alguna proposición el investigador se puede mover en la dirección correcta. Al mismo tiempo, algunos estudios pueden tener una legítima razón para no tener ninguna proposición. Sin embargo, Yin (2009) manifiesta que cada exploración debe tener algún propósito.

Con base en lo antes expuesto, se presentan a continuación algunas proposiciones que se plantearon inicialmente como guía para la presente investigación, sin que ello



sea confundido con hipótesis, sino como simples propuestas guía durante el proceso de investigación realizado:

- El proceso del reconocimiento de oportunidades de las empresas dinámicas es distinto del proceso de reconocimiento de las empresas no dinámicas.
- Los fundadores de empresas dinámicas realizan más cambios al concepto original del negocio que los emprendedores no dinámicos
- Los fundadores de empresas dinámicas se encuentran más comprometidos con la calidad del producto o servicio que ofrecen y están más atentos a lograr el máximo nivel de satisfacción de sus clientes que los fundadores de empresas no dinámicas.

c. Unidad de análisis

El estudio se concentró fundamentalmente en los emprendedores ecuatorianos, fundadores de empresas existentes a la fecha del estudio. Específicamente esta investigación se centró en estudiar, en una primera parte, a los emprendedores, fundadores de empresas ecuatorianas de alto crecimiento o dinámicas; y por otra, a los emprendedores fundadores de empresas ecuatorianas potencialmente dinámica así como a los fundadores de empresas no dinámicas, a fin de establecer comparaciones y diferencias, respecto del proceso que siguieron para el reconocimiento y desarrollo de la oportunidad que dio paso a la creación del negocio que impulsaron. Más adelante se explica la metodología usada para distinguir a estos tres tipos de empresas.

El estudio se realizó en Ecuador, específicamente a través de entrevistas realizadas a empresas ecuatorianas ubicadas entre las ciudades más importantes de Ecuador; esto es, las ciudades de Guayaquil, Quito y Cuenca.



d. Vinculación lógica de datos a las proposiciones

De acuerdo a Yin (2009), en los estudio de casos es necesario definir o preconfigurar los pasos para el análisis de datos. El diseño de la investigación debe considerar las diversas técnicas analíticas para vincular los datos a las proposiciones. En este sentido, se presentan a continuación los pasos que fueron tomados en cuenta para el procesamiento y análisis de datos:

1. Escuchar, al menos dos veces, del material grabado de cada entrevista a profundidad grabada con los emprendedores entrevistados;
2. Elaboración de un documento con la transcripción de cada entrevista realizada tomando como base la guía de la entrevista con las preguntas respectivas, que se usó como base para las entrevistas;
3. Envío a través de correo electrónico del documento de transcripción de entrevista a los respectivos emprendedores para su revisión y aprobación de la información contenida en el documento:
4. Revisión y análisis de las respuestas proporcionadas por los emprendedores para cada una de las preguntas planteadas, así como información adicional proporcionada de manera espontánea durante la entrevista; por cada grupo de empresas entrevistadas: dinámicas y no dinámicas.
5. Identificación de patrones de comportamiento similares, tanto para las empresas dinámicas como no dinámicas.
6. Comparación de las respuestas obtenidas con los hallazgos obtenidos a través de la revisión de la literatura y modelos existentes de reconocimiento de oportunidades;
7. Comparación de las respuestas obtenidas con las proposiciones previamente establecidas;
8. Presentación de informe de resultados encontrados;



e. Criterios para interpretar los hallazgos.

Los criterios para interpretar los hallazgos de la investigación a través del estudio de casos no se basaron en análisis estadísticos para ofrecer criterios explícitos para tales interpretaciones, sino más bien identificar y abordar explicaciones para sus hallazgos. Por lo tanto, en primer término, con base en las recomendaciones de Yin (2009), en la etapa de diseño del trabajo de investigación, el desafío fue anticipar y enumerar las ideas contrapuestas importantes, con base en la revisión de literatura efectuada y que pudieron encontrarse posteriormente en el proceso de colección de datos. Una vez obtenidos éstos, y con base en las respuestas obtenidas se estableció un esquema de códigos para posteriormente agruparlos por categorías; además, las categorías fueron agrupadas en bloques.

5.11 Validez del diseño de la investigación

Lincoln y Guba (1985), presentan como criterios de calidad para la investigación cualitativa los siguientes:

- a. Credibilidad.
- b. Compromiso con el trabajo de campo.
- c. Obtención de datos ricos.
- d. Triangulación.
- e. Control de los miembros.

Los criterios antes mencionados reemplazan a los usados principalmente para las investigaciones cuantitativas, tal como puede verse en la siguiente tabla:



Tabla 13. Criterios de Calidad para la investigación cualitativa

CRITERIOS DE CALIDAD	TRADICIONAL	REFORMULACIÓN
Validez interna	Validez interna	Credibilidad-Autenticidad
Validez externa	Generalidad estadística	Transferibilidad
Confiabilidad	Confiabilidad-fiabilidad	Seguridad-Auditabilidad
Objetividad	Objetividad	Confirmabilidad

Fuente: Adaptado de: "Naturalistic Inquiry", Lincoln, YS. Y Guba, EG. (1985). Newbury Park, CA: Sage Publications, p.290.

Para generar credibilidad estos autores sugieren:

- a. Obtener datos ricos teóricamente.
- b. Triangular.
- c. Efectuar una revisión por parte de entrevistados.
- d. Generar una revisión por parte de investigadores pares y ajenos a la investigación.

Para asegurar un verdadero compromiso con la investigación, los autores revisados sugieren, por ejemplo: "registrar las diversas miradas de los participantes que permitirán respaldar las conclusiones"; "redactar notas exactas, completas y precisas" "diferenciar entre los datos originales y las propias interpretaciones". Para el caso de las descripciones se sugiere tomar en cuenta que los testimonios hayan sido captados y transcritos con precisión y en forma completa. En el caso de la realización de interpretaciones, respetar la perspectiva de los entrevistados, sin alterar su testimonio.

La *obtención de datos ricos* se refiere a obtener información detallada, densa y completa para poder tener una mayor comprensión del tema estudiado que permita poder formar categorías conceptuales.



La *triangulación* se enfoca a aumentar la confianza tomando en cuenta las limitaciones que implica una sola fuente de datos o una sola mirada o método para comprender un tema social. Esta triangulación puede generarse de la siguiente manera:

- a. A través del análisis de los datos obtenidos en diferente tiempo y espacio y de personas o grupos variados.
- b. Por el aporte interdisciplinario de un equipo de investigadores.
- c. Desde diferentes perspectivas teóricas.
- d. Por la implementación de diversos métodos y técnicas.

A través de la triangulación se aumenta la confianza del investigador en sus datos. En síntesis, la Triangulación se refiere a más de un método de investigación a usar y más de un tipo de información a recolectar.

En cuanto al *control de los miembros*, esta es llamada también validez comunicativa, implica dejar constancia de que se solicitará a los entrevistados una lectura crítica de los diversos documentos de la investigación para que evalúen la calidad de las descripciones. El relevamiento de todas las perspectivas y la captación de su significado.

En relación a los *auditores externos e internos* al equipo de investigación, se hace referencia a que el estudio debe ser evaluado por pares y no pares antes de ser publicado.

En relación al criterio de *transferibilidad* se hace énfasis a que la validez externa o generalidad estadística no es posible ni es objetivo de las investigaciones cualitativas, pero sí se ha planteado la posibilidad de transferir los resultados de un estudio de un contexto determinado a otro contexto similar para comprenderlo. Se resalta que en un estudio de casos no se propone inferir a partir de ellos las características de la totalidad



de las unidades no estudiadas. Los casos no son unidades de análisis de una muestra, son solo casos elegidos por su relevancia.

La *seguridad* se refiere al hecho de que se sigan procedimientos de algún modo pautados para obtener datos de tal modo que se demuestre que estos no son caprichosos. Se garantizará seguridad de los procedimientos por la utilización de estándares de trabajo.

El criterio de *objetividad* del investigador es redefinido como confirmabilidad de los datos. De tal modo se plantea la posibilidad de que otro investigador confirme si los hallazgos se adecuan o surgieron de los datos como así también que se consulte a los entrevistados.

La presente investigación tomó como base las recomendaciones de los autores antes mencionados en el sentido de usar diversas fuentes de evidencia, pues, además de la entrevista a profundidad la cual se encuentra debidamente respaldada en grabaciones realizadas, se cuenta con información recabada de investigaciones realizadas en fuentes secundarias como información publicada en la página web de la empresa, publicaciones en medios de comunicación e información del servicio de rentas internas. Otra táctica seguida es la revisión del borrador del documento generado en cada caso como producto de la transcripción de las grabaciones, por parte de los propios fundadores de empresas entrevistados.

Además de lo indicado, se realizó un proceso de triangulación de los datos contrastándolos con diversas teorías y en general hallazgos obtenidos en la revisión de la literatura.



5.12 Cómo se seleccionaron los casos de estudio

Para la selección de los casos en el presente estudio se tomó como base la recomendación efectuada por Yin (2009), quien manifiesta que para la seleccionar los mismos es fundamental que exista suficiente acceso al potencial de datos, ya sea que se entreviste a personas, se revisen documentos o grabaciones o se hagan observaciones de campo. Partiendo de contar con tal acceso la segunda recomendación efectuada por este autor es que se debería escoger el caso o los casos que serían más propensos a esclarecer las preguntas de investigación planteadas.

Con base a lo anteriormente expuesto, se eligieron 15 casos de empresas ecuatorianas, ubicadas en las ciudades de Guayaquil, Quito y Cuenca, por ser las ciudades más importantes del país. La premisa para la selección de los mismos fue, por un lado, el asegurar el libre acceso a los datos requeridos; y por otro, que los casos permitan responder a las interrogantes planteadas en la presente investigación. Se planteó estudiar a profundidad de manera particular a los emprendedores fundadores de empresas tanto dinámicas como no dinámicas, a efectos de establecer procesos comparativos e identificar patrones de comportamiento entre los casos estudiados. Cabe recalcar que el estudio se realiza principalmente a los emprendedores fundadores de empresas y no a los administradores de las mismas, a menos que estos hayan fundado el negocio.

La búsqueda de los casos a ser estudiados se realizó cumpliendo con el siguiente procedimiento:

a. Contacto con Organizaciones vinculadas al fomento del emprendimiento

Para ello, se contó con el apoyo de las incubadoras y aceleradoras ecuatorianas de negocios Conquito y Kruger Labs, entidades que apoyan la creación de nuevos negocios y potencian el crecimiento de las existentes. Además se solicitó apoyo a las cámaras de comercio y de industrias de Guayaquil, para lograr contactar con un grupo de



emprendedores afiliados a las mismas. Conquito y Kruger Labs fueron las instituciones de las que se tuvo mayor apoyo, las cuales sugirieron nombres de empresas reconocidas en el país que además tendrían predisposición para proporcionar información. Cabe destacar que en Ecuador existen muy pocas incubadoras y aceleradoras de negocios, algunas de las cuales han nacido dentro de instituciones de Educación Superior para apoyar principalmente emprendimientos de sus estudiantes. Particularmente Conquito es una de las pocas organizaciones en el país que busca apoyar la generación de emprendimientos, el desarrollo empresarial y vinculación a negocios inclusivos y cadenas productivas de la zona donde opera, a través de sus programas, proyectos y servicios; Conquito apoya la innovación y el emprendimiento brindando servicios de talleres, asesoría, acompañamiento y vinculación con el ecosistema de emprendimiento, además de la generación de programas de apoyo y fortalecimiento a emprendedores y empresarios; es considerada una Agencia de Promoción Económica que impulsa el crecimiento y desarrollo productivo y socioeconómico, principalmente de la ciudad de Quito (capital de Ecuador) y su área de influencia.

Kruger Labs, por su parte, surgió en el 2013 para apoyar al ecosistema de innovación y emprendimiento del país, como en la primera incubadora privada de tecnología en el Ecuador que ofrece a los emprendedores un programa de acompañamiento para desarrollar sus ideas, obtener contactos y buscar oportunidades más sólidas de crecimiento, convirtiéndose posteriormente en aceleradora de startups. Su razón de ser es brindar apoyo, seguimiento de objetivos, mentorías en diferentes temáticas y guiar a los emprendedores en áreas en los que éstos no tienen experticia, convirtiéndose en algunos casos en inversionista ángel de muchas startups, con un porcentaje de participación accionaria de la startup. Esta incubadora-aceleradora se convirtió además en el 2016 en miembro de la Alianza para el Emprendimiento y la Innovación-AEI, red de actores públicos, privados y académicos que busca fomentar el emprendimiento y la innovación a nivel nacional como base del desarrollo productivo del Ecuador, tratando precisamente de articular esfuerzos entre sus aliados, de tal manera que se generen sinergias para apoyar a los emprendedores e innovadores para que tengan:



- a) Acceso a Información.
- b) Financiamiento de capital de riesgo.
- c) Educación emprendedora.
- d) Otros beneficios.

Cabe resaltar que, además del prestigio que tienen en el país Conquito y Kruger Labs (razón por la cual se contactó con ellas), los directivos de ambas organizaciones se mostraron muy predispuestos a colaborar con la presente investigación, por un lado, por los nexos profesionales existentes dado que la autora de la presente investigación participó en actividades de consultoría a beneficio del Ministerio de Industrias y Productividad y Ministerio Coordinador de Empleo y competitividad-MCPEC, del Ecuador, siendo el economista Aldo Villagrán Melo, uno de los principales expertos en el área de emprendimiento a nivel de país; quien facilitó los acercamientos con ambas incubadoras y realizó además valiosas recomendaciones y sugerencias para la investigación.

b. Contacto directo con empresas y sus fundadores

Además del apoyo brindado por Conquito y Kruger Labs, se realizaron gestiones para contactar directamente a los fundadores de las empresas. Se analizaron, además, diversas fuentes de información tales como: páginas de internet que contemplan datos referentes a empresas fundadas en Ecuador, analizando sus informes económicos, sus porcentajes de crecimiento, número de empleados, entre otros aspectos. Adicionalmente se revisaron las guías telefónicas empresariales, así como periódicos y revistas especializadas en el campo empresarial, como la revista “Vistazo” y periódico de emprendimiento “Líderes”, medios que proveen información direccionada al tema.

La primera selección de las empresas se enfocó, en primera instancia en el estudio de empresas con características dinámicas poniendo atención a las recomendaciones de las incubadoras y aceleradoras de negocio Conquito y kruger Labs. Específicamente se contactó vía telefónica y por correo electrónico al personal directivo de las incubadoras y aceleradoras mencionadas obteniendo información preliminar sobre los



emprendimientos innovadores que ellos habían apoyado. La selección de las empresas se realizó, además, considerando la evolución del impuesto a la renta pagado por las mismas ante el Servicio de Rentas Internas como un indicador revelador de su crecimiento.

Con base en los parámetros antes descritos, se generó un listado de empresas potenciales para entrevistar a quienes se contactó y se agendó citas con sus fundadores para entrevistarlos tomando en cuenta también la predisposición y aceptación de los referidos fundadores para acceder a las mismas. Se indicó que el motivo de la entrevista era netamente académico y sería parte de una investigación dentro de un programa doctoral con la Universidad Nacional Autónoma de México.

Muy importante en el análisis de la información fue escoger emprendimientos que hubiesen sido llevados a cabo por ecuatorianos y que esos emprendimientos se hayan desarrollado en nuestro país en las diversas regiones del mismo. Entre las características notables que se buscaron para escoger a los emprendedores también estuvo el hecho de que hubieran tenido algún tipo de reconocimiento o premios recibidos por su modelo de negocio innovador y diferenciado, o haber sido dados a conocer como ejemplo de emprendimientos a través de algún medio como por ejemplo: revistas económico-financieras, programas de radio, televisión o internet o que hubieran sido invitados a conceder charlas motivacionales y/o exposiciones tanto en su zona de influencia como fuera de la misma.

Cabe señalar también que al revisar datos fiscales en la página web www.sri.gob.ec se podía inferir por los valores declarados como Impuesto a la Renta si el negocio había reportado ganancias y si éstas demostraban crecimiento o no en los últimos años, factor importante para escoger a los emprendedores a entrevistar.

En síntesis, con toda la información previa obtenida a través de las diferentes fuentes de información se realizó una preclasificación de las empresas a entrevistar, esto es dinámicas y no dinámicas lo cual fue contrastado con la información obtenida luego de las entrevistas. Al realizar ello se logró confirmar la clasificación previamente obtenida, pero también se creó una clasificación de “potencialmente dinámicas” para aquellas



empresas que tienen poco tiempo de creación y no reportaban a la fecha de la entrevista evidencias de crecimiento pero, sin embargo, evidencian un modelo de negocio innovador con una proyección de crecimiento interesante.

5.13 Cómo se organizó el proceso de entrevistas

Para agendar las entrevistas se contó, por un lado, con el apoyo de la incubadora de empresas Conquito y de manera particular con la colaboración de funcionarios de esta organización, quienes facilitaron la información referente a emprendimientos de innovadores y de alto crecimiento a fin de poder contactar a sus fundadores y coordinar las entrevistas. Se coordinó fecha, lugar, ubicación, hora y persona a quien se realizaría cada una de las entrevistas respectivas. Conquito facilitó la información solicitada así como una sala de sus instalaciones para los encuentros con los emprendedores, las cuales se realizaron en la ciudad de Quito, en dos grupos y fechas: Junio 17 de 2016 y Agosto 26 de 2016, respectivamente.

El tercer grupo de entrevistas se realizó en la ciudad de Cuenca el 23 de septiembre de 2016. Para la selección de las mismas se analizaron fuentes de información tales como páginas de internet, además de revistas y artículos periodísticos que refieran datos sobre emprendimientos realizados en la ciudad de Cuenca, identificando sus fundadores, número de empleados, si realizaba exportaciones o no y su declaración de Impuesto a la Renta en los últimos años. Se leyó y analizó detalladamente la información contenida en las páginas así como la o las páginas institucionales a fin de conocer si cumplían o no los requisitos que la investigación requería. El resto de entrevistas se realizaron posteriormente entre los meses de Octubre, Noviembre y Diciembre de 2016 y Enero de 2017.

Se procedió a contactar vía telefónica y correo electrónico a asistentes y directivos de Empresas a fin de solicitar las entrevistas a fundadores de las mismas. Se apeló al espíritu emprendedor y solidario de los fundadores de las empresas asegurando que la información proporcionada beneficiaría los estudiantes universitarios de nuestro país.



Las entrevistas personales duraron entre 60 y 120 minutos y fueron grabadas en audio con autorización del entrevistado.

5.14 Temas de la entrevista

Tomando en cuenta el propósito principal planteado en el presente estudio así como las preguntas de investigación que se intentaron responder, se identificaron, en primera instancia las temáticas sobre las cuales debían ser enfocadas las entrevistas a profundidad realizadas a los emprendedores ecuatorianos, derivando de tales temas el guión con las preguntas a partir de las cuales se realizaron las entrevistas. Para el desarrollo de este guión se tomaron en cuenta las aportaciones de algunos autores extraídas de la revisión de la literatura, a partir de lo cual surgieron ideas de cómo realizar el guión en referencia, un guion lo suficientemente amplio para conocer por parte de los emprendedores ecuatorianos cómo se llevó a cabo el proceso de reconocimiento de oportunidades. Algunos de estos autores corresponden, por ejemplo, a Ardichvilli y otros (2003); Alvarez y Barney (2007), Shane y Venkatararam (2000) y Hills (1996), realizando este último investigaciones sobre reconocimiento de oportunidades, pero desde un enfoque cuantitativo y utilizando para ello cuestionarios rigurosos con preguntas cerradas. Considerando que el presente estudio se basó en otro enfoque; es decir, un enfoque de orden cualitativo fue necesario plantear de manera amplia, abierta y flexible, los temas y preguntas enfocados a los emprendedores entrevistados lo cual permitió generar narrativas interesantes sobre los procesos de reconocimiento de oportunidades en las empresas estudiadas, cuyos resultados se analizarán más adelante. Como expresa Martínez (2015), la entrevista bajo el enfoque cualitativo no debe ser estructurada ni estandarizada por lo cual debe ser libre y dinámica, donde el entrevistador, más que formular preguntas “tratará de hacer hablar libremente al entrevistado y facilitarle que se exprese en el marco de su experiencia vivencial” (p.94).



A continuación se presentan los temas sobre los cuales fueron desarrolladas las preguntas de la entrevista, abordadas siempre éstas desde una mirada o lógica muy amplia:

Sobre la identidad de la empresa

- Datos de la empresa
- Función o actividad
- Fecha de inicio de actividades
- Número de empleados
- Volumen de ventas

Sobre el reconocimiento de oportunidades

- Cómo surgió la idea de negocio
- Qué oportunidad estuvo asociada al inicio del negocio
- ¿Fue primero la identificación de la oportunidad o la decisión de emprender?
- Número de ideas de negocio consideradas antes de elegir la idea implementada
- Cambios efectuados al concepto original
- Oportunidades posteriores reconocidas

Sobre el equipo fundador

- Número y características de los socios fundaron la empresa, incluyendo la relación existente entre éstos.
- Influencia de contar con un equipo de fundadores en términos de innovación de los productos o servicios ofrecidos por la empresa
- Influencia de contar con un equipo de fundadores en términos de mayor confianza y predisposición al riesgo
- Motivaciones que impulsaron su emprendimiento



5.15 Empresas Entrevistadas

Se realizaron 15 entrevistas a profundidad a emprendedores fundadores de empresas ecuatorianas. Las empresas entrevistadas corresponden a diversos sectores e incluyen tanto empresas industriales como compañías comerciales y de servicios.

Tabla 14. Listado de empresas entrevistadas, ciudad de origen y actividad

No.	EMPRESAS ENTREVISTADAS	CIUDAD DE ORIGEN	ACTIVIDAD
1	A	Guayaquil	Servicios de Alimentos-Cafetería y dulcería
2	B	Quito	Producción de Aditivos para combustibles
3	C	Guayaquil	Tecnologías- digitalización y gestión documental
4	D	Cuenca	Fabricación de Productos de cuero
5	E	Quito	Videos de entretenimiento
6	F	Quito	Servicios y productos para lavado de vehículos
7	G	Guayaquil	Comercio de Productos y servicios de belleza
8	H	Quito	Tecnologías-Plataforma de seguridad informática
9	I	Quito	Producción y comercialización de juguetes educativos
10	J	Cuenca	Producción y comercialización de productos elaborados a base de Cacao
11	K	Quito	Producción y comercialización de juguetes ecológicos
12	L	Cuenca	Servicios de marketing deportivo
13	M	Quito	Fabricación de Panela granulada
14	N	Guayaquil	Asesora de Seguros
15	O	Guayaquil	Servicios de transportación aérea de pasajeros

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas efectuadas



La tabla 14 muestra el listado de las empresas entrevistadas con su correspondiente actividad comercial. Cabe señalar que, si bien se contó con la aprobación de los fundadores de las empresas para publicar los nombres de las empresas, se consideró pertinente no revelarlos, por lo tanto, éstas fueron representadas por literales que van desde la A hasta la O. De este grupo, seis empresas están enfocadas principalmente al área de servicios; dos al área tecnológica, una al sector comercio y seis al sector industrial.

Una vez obtenida la información numérica sobre la evolución de las ventas de la empresa y sobre todo la evolución del número de empleados de las empresas entrevistadas, se procedió a utilizar la metodología Eurostat-OECD (2007, p.61) para realizar la clasificación, como se detalla a continuación.

5.16 Clasificación de empresas dinámicas, potencialmente dinámicas y no dinámicas

Para identificar dentro del grupo de empresas seleccionadas cuáles de éstas correspondían a empresas de alto crecimiento o dinámicas se aplicó la metodología de la Eurostat, en asociación con la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico-OECD (2007, p.61) contemplada en su manual metodológico titulado “Eurostat – OECD Manual on Business Demography Statistics”, con el propósito de proporcionar una guía práctica y teórica para aquellos involucrados en la generación y uso de datos demográficos sobre negocios dentro de la Unión Europea y la OECD. En este manual se establecen los criterios utilizados para clasificar a las empresas de alto crecimiento en términos de poder establecer comparaciones entre países y regiones, lo cual fue explicado detalladamente en el capítulo 5, apartados 5.1 y 5.2.

De acuerdo a lo estipulado en dicho manual, las empresas de alto crecimiento pueden definirse tanto en términos de empleo (número de empleados) como de volumen de negocios (expresado en ingresos o ventas). Específicamente, estas organizaciones definen a las empresas de alto crecimiento como:

Todas las empresas con un crecimiento anualizado promedio superior al 20% anual, en un período de tres años. El crecimiento puede medirse tanto por el número de empleados o por el volumen de ventas Eurostat- OECD (2007, p.61).



Acorde con lo expuesto en la metodología indicada, a partir de la nómina de las empresas elegidas para la investigación se las evaluó y clasificó considerando los siguientes criterios:

- a. Que hayan reportado crecimiento de al menos 20% durante tres años consecutivos;
- b. que el número mínimo de empleados en el año 1 dentro del período de 3 años de evaluación haya sido de diez.

Como se indicó anteriormente, el Manual Eurostat-OECD (2007) plantea como criterios para medir el crecimiento tanto el número de empleados como el volumen del negocio expresado en ventas. Para el presente estudio se tomó como referencia el número de empleados como criterio para medir el crecimiento, principalmente por la mayor facilidad para obtener datos sobre el número de empleados en las empresas en contraste con sus volúmenes de ventas.

Del total de empresas estudiadas, 7 fueron identificadas como **dinámicas** o de alto crecimiento conforme el método de cálculo determinado en el Manual Eurostat-OECD (2007). Para el efecto se tomó en cuenta el número de empleados involucrados en las empresas durante cuatro años consecutivos a fin de establecer los tres períodos seguidos de crecimiento. Las empresas que cumplieron con las características de reportar durante tres años seguidos un crecimiento de al menos un 20% partiendo de un mínimo de diez empleados son las que corresponden al primer grupo de siete empresas mostradas en la tabla 14, desde la A hasta la G.

En el caso de la Empresa F, ésta fue seleccionada también como empresa dinámica pues, si bien en el período de inicio no partió del umbral de 10 empleados, si reportó en el último año un crecimiento especial muy significativo como consecuencia de los nuevos servicios que incorporó la compañía. Sobre la base de estas siete empresas se presentan los resultados de la investigación realizada. Cabe señalar también que,



respecto a su tiempo de vida o antigüedad , las empresas de alto crecimiento o dinámicas cuentan con más de 6 años y hasta 30 años.

Además de identificar las empresas dinámicas o de alto crecimiento, se consideró útil poder considerar a otro grupo de empresas que si bien no calificaban como dinámicas, con base en la metodología empleada para su clasificación, se perfilaban como potencialmente dinámicas por cuanto cumplían con otras características asociadas a los emprendimientos de alto crecimiento o dinámicos; esto es:

- a. Modelo de negocio innovador.
- b. El haber tenido premios o reconocimientos especiales por su grado de innovación y compromiso con la calidad.
- c. La presencia de equipos de fundadores y no emprendedores solos.
- d. Las recomendaciones efectuadas por las propias incubadoras o potenciadoras de empresas que apoyaron el proceso de selección.

En este sentido, las empresas categorizadas como **potencialmente dinámicas** constituyen el segundo grupo de negocios, representados desde la H hasta la K en la tabla 14. Cabe indicar que las empresas clasificadas como potencialmente dinámicas reportan como antigüedad 3 años o menos.

Así mismo, se clasificó como **empresas no dinámicas** aquellas que durante el período de evaluación no cumplieron con el crecimiento mínimo establecido por la metodología empleada, correspondiendo al tercer grupo de empresas, identificadas en la tabla 14 con los literales desde la L hasta la O. Para el caso de estas empresas, como se verá más adelante en la sección de resultados, éstas no lograron despegar sino más bien mantenerse estables a lo largo del tiempo e incluso estancarse. En términos de edad, estas empresas cuentan con tiempos de vida superiores a 15 años, a excepción de una de ellas que a la fecha del estudio reportaba 5 años de vida.



5.17 Detalle de empresas dinámicas, potencialmente dinámicas y no dinámicas entrevistadas

Se presenta a continuación información de las empresas que fueron clasificadas como dinámicas.

- **Empresas dinámicas o de alto crecimiento**

Empresa A

La primera empresa que lidera el grupo y que reporta las tasas de crecimiento más altas corresponde a la empresa A, empresa enfocada al área de servicios de alimentos. La idea de negocio empezó en el año 1997 cuando la pareja de esposos emprendedores que constituyeron la empresa aún eran novios. Los dulces que ella le preparaba con cariño sirvieron de inspiración para crear un concepto especializado tanto en cafés como en postres. Al casarse, hicieron realidad su proyecto abriendo el primer local en un reconocido Centro Comercial de la ciudad de Guayaquil-Ecuador. Después de 3 años de haberse iniciado el negocio empezaron a crecer, llevando la empresa cada vez más cerca de sus clientes e inaugurando varios locales en diversos sectores en Ecuador.

La empresa A ha experimentado un crecimiento vertiginoso pues empezaron con 8 empleados y al año 2016, fecha de la entrevista, registraron 1050 empleados. En términos de ventas, en los primeros años el crecimiento era del 40%, para el año 2016 el crecimiento se ubicó en el orden del 15% al 20% en relación al año anterior, lo cual sigue siendo alto en relación al tamaño de la empresa. En término de locales han abierto el 50% de los locales en los últimos 5 o 6 años.



Tabla 15. Datos informativos de empresa A

Sector	Servicios-Alimentos
Tipo de empresa	Compañía anónima
Número de socios	2
Nombre de socios fundadores	Richard Peet Soledad Hanna
Relación de socios	Esposos
Año de inicio de la empresa	1997
Categorización de la empresa	Dinámica
Evidencias de crecimiento acelerado	<u>Número de locales a la fecha:</u> 76 <u>Número de empleados:</u> Al Inicio de la empresa: 8 A la Fecha de la entrevista: 1050
Fecha de la Entrevista	Octubre 21 de 2016

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas efectuadas

La tabla 15 muestra la ficha técnica de la empresa A construida a partir de la entrevista realizada a sus fundadores. La indicada empresa opera como una compañía anónima y sus instalaciones principales se encuentran en la ciudad de Guayaquil.

La empresa A inició sus operaciones en el año 1997. En la mitad de vida del negocio se reporta la etapa de mayor nivel de crecimiento. Su crecimiento ha sido importante ya que cuentan a la fecha con 76 locales alrededor del país, mostrando un crecimiento importante también en el número de sus empleados pasando de 8 personas contratadas en 1997 a 1050 empleados a la fecha de la entrevista.

Se seleccionó el cuatrienio 2009-2012 como la etapa de mayor crecimiento, obteniéndose un importante crecimiento en el número de empleados del 118%, muy



superior al límite mínimo establecido por el manual Eurostat-OECD, correspondiente al 72,8%, lo cual se muestra en la tabla No. 16, que se expone a continuación:

Tabla 16. . Cálculo de la tasa de crecimiento de la empresa A

PERIODO REPORTADO DE ALTO CRECIMIENTO						
	XX=3(inicial)	XX-2	XX-1	XX(final)	CRECIMIENTO	VALORACION
	AÑO 1=2009	AÑO 2=2010	AÑO 3=2011	AÑO 4=2012	AÑO FINAL VS. AÑO INICIAL	
No. de empleados	438	613	796	956	118,26%	Muy Alto Crecimiento

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas efectuadas

Empresa B

Esta empresa brinda soluciones con tecnología integral a los aspectos productivos y ambientales que demandan los sectores automotriz e industrial, mediante el uso de ingeniería y tecnologías innovadoras más limpias, a través de sus líneas de comercialización de aditivos para combustibles, insumos para taller y productos automotrices, mantenimiento industrial, asistencia técnica en combustión, monitoreo ambiental y asesoría ambiental.

La tabla 17 muestra la ficha técnica de la empresa B construida a partir de la entrevista realizada a uno de sus fundadores. La indicada empresa opera como una compañía anónima en la ciudad de Quito. Inició sus actividades en el 2001, como una empresa mexicana, la cual es cedida o traspasada a los nuevos socios ecuatorianos, quienes eran sus empleados, en el 2004.



Tabla 17. Datos informativos de la empresa B

Sector	Industria-aditivos para combustibles
Tipo de empresa	Compañía anónima
Número de socios	2
Nombre de socios fundadores	Pablo Cárdenas Juan Diego Espinoza
Relación de socios	Compañeros antiguos de trabajo
Año de inicio de la empresa	La empresa original Mexicana llegó en el año 2001, pero es cedida a los nuevos socios en el 2004
Categorización de la empresa	Dinámica
Evidencias de crecimiento acelerado	En el 2010 hubo un pico importante sobrepasando el millón de dólares en ventas al año
Fecha de la Entrevista	26 de Agosto de 2016

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas efectuadas

Se seleccionó el cuatrienio 2008-2011 como la etapa de mayor desempeño, obteniéndose un importante crecimiento en el número de empleados del 117%, muy superior al límite mínimo establecido por el manual Eurostat-OECD, correspondiente al 72,8% (Ver Tabla 18). En el año 2010 específicamente, la empresa logra su mayor crecimiento reportándose ventas por más de un millón de dólares.

Tabla 18. Cálculo de la tasa de crecimiento de la empresa B

PERIODO REPORTADO DE ALTO CRECIMIENTO						
	XX=3(inicial)	XX-2	XX-1	XX(final)	CRECIMIENTO	VALORACION
	AÑO 1=2008	AÑO 2=2009	AÑO 3=2010	AÑO 4=2011	AÑO FINAL VS. AÑO INICIAL	
No. de empleados	35	50	70	76	117,14%	Muy Alto Crecimiento

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas efectuadas



Empresa C

La empresa C provee servicios de digitalización de archivos, gestión documental, servicio de almacenamiento y custodia de archivos físicos, gestión documental en la nube, de forma directa o a través de asociados estratégicos.

El servicio que ofrecen no es solo digitalización sino también administración de los documentos o archivos o gestión documental, que es un concepto integral, de tal manera que se permita el acceso rápido a la documentación de las empresas.

La tabla 19 muestra la ficha técnica de la empresa construida a partir de la entrevista realizada a sus fundadores, equipo integrado por cinco miembros los cuales son hermanos. La indicada empresa opera como una compañía anónima e inició informalmente en 1981 y formalmente en Abril del 1987. Se inició con los servicios de microfilmación. Cuentan con oficinas en Guayaquil y Quito, aunque sus operaciones principales se realizan en Guayaquil. La compañía ha reportado una evolución importante evidenciada a través de la diversificación de sus productos y servicios lo que propició su crecimiento, tanto en términos de ingresos como en relación al número de empleados.



Tabla 19. Datos informativos de la empresa C

Sector	Tecnologías-servicios
Tipo de empresa	Anónima
Número de socios	5
Nombre de socios	Fernando Morla Jackeline Morla Ovidio Morla Felipe Morla Julio Morla
Relación de socios	Hermanos
Año de inicio de la empresa	1987
Categorización de la empresa	Dinámica
Evidencias de crecimiento acelerado	<u>Evolución en ventas</u> 25 a 30% anual <u>Número de empleados:</u> 0 a 450 en 2012 450 a 50 en 2016
Fecha de la Entrevista	14 de Octubre de 2016

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas efectuadas

La empresa C inició sin empleados, los cuales se fueron incorporando progresivamente. En el 2004 contaban con un promedio de 30 a 40 empleados fijos. En el 2006, al incorporarse la prestación de servicios, se fue incrementando y llegaron a tener un promedio de 80 empleados de planta. En el 2012 llegaron a tener 450 empleados. En el 2013 tuvieron un promedio de 120 a 150 empleados. En el 2015, un promedio de 140; En Enero de 2016, 80 empleados y a la fecha de la entrevista, 50 empleados.

Tuvieron una época creciente importante en dos épocas: la etapa de microfilm, que fue la inicial y la etapa de la digitalización. Lograron imponer una marca predominante en el mercado y desplazar a otra (Kodak-Cannon) invirtiéndose el protagonismo, a tal punto que pasaron de realizar gestiones de promoción de los equipos a recibir pedidos específicos de personas o empresas que pedían los equipos Cannon, sin necesidad de ofrecerlos o promocionarlos.



La etapa de microfilm llegó hasta 1996. El primer negocio que tuvieron fue en el tribunal supremo electoral del Ecuador, ofreciendo la primera solución todo en uno, haciendo un proceso de validación donde se eliminaba bastante la posibilidad de los fraudes. Fue el primer sistema que les hizo acreedores de un reconocimiento por parte de Cannon como los mejores vendedores de ese año de ese tipo de tecnología en Latinoamérica. Fue un despegue importante. Manifiestan que este fue el negocio más significativo después de la etapa de microfilm.

Respecto de su crecimiento de ventas en la etapa de microfilm, se estima que crecieron entre el 25 a 30% anual. Luego, la segunda etapa de crecimiento importante fue la etapa de digitalización, la cual ha presentado más altibajos.

Se seleccionó el cuatrienio 2011-2014 como la etapa de mayor crecimiento, obteniéndose un importante incremento en el número de empleados del 177%, muy superior al límite mínimo establecido por el manual Eurostat-OECD, correspondiente al 72,8% (Ver tabla 20).

Tabla 20. Cálculo de la tasa de crecimiento de la empresa C

PERIODO REPORTADO DE ALTO CRECIMIENTO						
	XX=3(inicial)	XX-2	XX-1	XX(final)	CRECIMIENTO	VALORACION
	AÑO 1=2011	AÑO 2=2012	AÑO 3=2013	AÑO 4=2014	AÑO FINAL VS. AÑO INICIAL	
No. de empleados	189	433	525	523	176,72%	Muy Alto Crecimiento

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas efectuadas



Empresa D

La empresa D se dedica la confección de diversas prendas elaboradas a base de cuero. Su principal fundador, Juan Ignacio Malo se integró al cuero mientras se encontraba estudiando en la universidad, recibiendo la propuesta de uno de sus profesores para involucrarse en una empresa dedicada a la fabricación de productos a base de cuero; a partir de allí se relacionó con este insumo que lo apasionó, conociendo a partir del año 2000 los beneficios de empezar a asociarse, tanto así que formó el primer cluster del cuero, luego apoyó a otros cluster: madera, paja toquilla, lo cual pudo ser realizado con el apoyo de entidades internacionales como BID, CAF y USAID, apoyo que les abrió puertas.

La tabla 21 muestra la ficha técnica de la empresa construida a partir de la entrevista realizada a su fundador. La indicada empresa opera como una compañía anónima en la ciudad de Cuenca. Inició informalmente en 1985 y formalmente en Abril del 1996.

Tabla 21. Datos informativos de la empresa D

Sector	Artículos de cuero
Tipo de empresa	Compañía Anónima
Número de socios	1
Nombre de socios fundadores	Juan Ignacio Malo
Año de inicio de la empresa	1985 como negocio personal. En 1996 pasa a ser compañía
Categorización de la empresa	Dinámica
Evidencias de crecimiento	En término de Ventas, en el año 1995 lograron aproximadamente 25.000 dólares anuales; en 1998, 1.200.000 anuales; En el 2000, 3 millones de ventas anuales hasta el 2010.
Página Web de la empresa	http://www.qiwacueros.com/
Fecha de la Entrevista	17 de Junio de 2016

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas efectuadas



El proyecto más reciente de esta empresa es expandirse a través de la figura de la franquicia a nivel nacional e internacional con su marca. La agencia USAID los está apoyando. Su fundador revela que esta organización los ha apoyado con fondos no reembolsables y con la capacitación de expertos mexicanos, destacándose los obreros de la ciudad de Cuenca, donde se encuentra la empresa, por sus habilidades manuales. Como avances de este proyecto cuentan ya con un almacén prototipo y están gestionando relaciones internacionales primero con Brasil.

Se seleccionó el cuatrienio 1998-2001 como la etapa de mayor crecimiento, obteniéndose un importante crecimiento en el número de empleados del 75%, superior al límite mínimo establecido por el manual Eurostat-OECD, correspondiente al 72,8% (Ver tabla 22).

Tabla 22. Cálculo de la tasa de crecimiento de la empresa D

PERIODO REPORTADO DE ALTO CRECIMIENTO					
	XX=3(inicial)	XX-2	XX-1	XX(final)	VALORACION
	AÑO 1=1998	AÑO 2=1999	AÑO 3=2000	AÑO 4=2001	AÑO FINAL VS. AÑO INICIAL
No. de empleados	60	79	100	105	75,00% Alto Crecimiento

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas efectuadas

Empresa E

La empresa E está conformada por 4 socios de los cuales 3 son cofundadores dentro de la sociedad, los cuales son: Martín Domínguez, Christian Moya, y Jorge Ulloa, el cuarto socio es Andrés Centeno, quien es el productor ejecutivo de la empresa.

La empresa inició en el 2011 y se ha consolidado como uno de los canales de YouTube más influyentes de América Latina. Nace con la necesidad de los integrantes del equipo de hacer contenido audiovisual de entretenimiento en español, pues consideraban que



lo que existía en ese momento no era bueno, enfocándose a un mercado de jóvenes comprendidos entre 17 años entre 24 años. Su meta era alcanzar 20.000 suscriptores logrando, hasta la fecha de la entrevista, aproximadamente 13'000.000.

La empresa factura alrededor de \$1'000.000 al año, y su crecimiento en ventas, en término de porcentaje, bordea el 50%.

Tabla 23. Datos informativos de la empresa E

Sector	Entretenimiento
Tipo de empresa	Anónima
Número de socios	5
Nombre de socios fundadores	Martín Dominguez, Christian Moya, Jorge Ulloa, y Andrés Centeno.
Relación de socios	Amigos
Año de inicio de la empresa	2011
Categorización de la empresa	Dinámica
Evidencias de crecimiento acelerado	Incremento en ventas en promedio del 50%
Fecha de la Entrevista	19 de Diciembre de 2016

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas efectuadas

El cuatrienio 2013-2016 reporta el alto crecimiento obtenido por la empresa E al pasar de 10 empleados en el primer año de análisis a 20 empleados, reportándose un importante incremento en el número de empleados del 100%, superior al límite mínimo establecido por el manual Eurostat-OECD, correspondiente al 72,8% (Ver tabla 24).



Tabla 24. Cálculo de la tasa de crecimiento de la empresa E

PERIODO REPORTADO DE ALTO CRECIMIENTO					
	XX=3(inicial)	XX-2	XX-1	XX(final)	VALORACION
	AÑO 1=2013	AÑO 2=2014	AÑO 3=2015	AÑO 4=2016	AÑO FINAL VS. AÑO INICIAL
No. de empleados	10	15	20	20	Muy Alto Crecimiento 100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas efectuadas

Empresa F

La empresa F se dedica proporcionar el servicio de lavado de vehículo en seco y venta de productos para limpieza de vehículos. La empresa posee tres líneas de negocios: brindar el servicio de lavado de carros en seco, venta de productos y venta de licencia de uso de marca o franquicias. Esta son las tres líneas de negocios que tienen y las tres líneas tienen la misma fuerza. En cuanto a los productos, actualmente tienen los siguientes seis productos: Limpia y encera carrocería; Renovador de neumáticos; Limpia motocicletas y Limpia bicicletas.

En el 2009, fecha en la que iniciaron el negocio, no tenían empleados, solo los dos fundadores de la empresa. Crecieron significativamente en el 2016, reportando a Junio de 2016 un total de 28 empleados y existe alrededor de 40 personas a nivel nacional involucradas directa o indirectamente en el negocio.

En Ventas, en el año 2009 se vendió US \$ 3000 dólares aproximadamente; en el 2015 US\$ 65.000 y en el 2016 esperan superar los \$100.000.

La tabla 25 muestra la ficha técnica de la empresa construida a partir de la entrevista realizada a sus fundadores. La indicada empresa opera como una compañía anónima en la ciudad de Quito. Inició sus actividades en el 2009, y ha obtenido un crecimiento importante en los últimos años, gracias a la incorporación de nuevas líneas de negocios.



Esta empresa cuenta además con importantes galardones y reconocimientos que la hicieron acreedora de capital semilla con fondos no reembolsables para potenciar su emprendimiento.

Tabla 25. Datos informativos de la empresa F

Sector	Productos y servicios para limpieza de vehículos
Tipo de empresa	Anónima
Número de socios	3
Nombre de socios fundadores	Daniel Tamayo y Mercedes Cañizares
Relación de socios	Dos Esposos y una empresa
Año de inicio de la empresa	2009
Categorización de la empresa	Dinámica
Evidencias de crecimiento acelerado	Crecimiento en ventas Reportan más del 30% de promedio en crecimiento en ventas. Entre el 2015 y 2016 crecieron significativamente, esperando una tasa de crecimiento superior al 50%. Número de empleados Pasaron de tener 0 empleados en el 2009 a 28 empleados a Junio de 2016 Ganaron concurso de “Emprende Ecuador” haciéndose acreedores de capital semilla.
Página Web de la empresa	http://easydry.com.ec/
Fecha de la Entrevista	17de Junio de 2016

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas efectuadas

Se seleccionó el cuatrienio 2013-2016 como la etapa de mayor crecimiento, obteniéndose un importante incremento en el número de empleados. Si bien en este caso no se cumple con el número mínimo de 10 empleados en el año de inicio, se



consideró esta empresa como dinámica por el importante repunte que evidencia en los últimos años.

Tabla 26. Datos informativos de la empresa F

PERIODO REPORTADO DE ALTO CRECIMIENTO						
	XX=3(inicial)	XX-2	XX-1	XX(final)	CRECIMIENTO	VALORACION
	AÑO 1=2013	AÑO 1=2014	AÑO 2=2015	AÑO 3=2016	AÑO FINAL VS. AÑO INICIAL	
No. de empleados	4	4	6	39	875,00%	Muy Alto Crecimiento

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas efectuadas

Empresa G

Empresa dedicada a la venta de artículos y servicios relacionados con la belleza. Entre sus actividades se encuentran: venta de productos de belleza, cursos de belleza, salón de eventos, gimnasio, spa.

Tabla 27. Datos informativos de la empresa G

Sector	Comercio-artículos de belleza
Tipo de empresa	Compañía unipersonal (persona natural)
Número de socios	1
Nombre de socios fundadores	Gloria Saltos
Año de inicio de la empresa	1987
Categorización de la empresa	Dinámica
Evidencias de crecimiento acelerado	Número de empleados: Al inicio : 6 A la fecha de entrevista:400
Página Web de la empresa	http://www.gloriasaltos.com/
Fecha de la Entrevista	29 de Octubre de 2016

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas efectuadas



La tabla 27 muestra la ficha técnica de la empresa construida a partir de la información proporcionada por su fundadora. La empresa es unipersonal, creada sin personería jurídica desde 1987 y ubicada en la ciudad de Guayaquil. Empezaron con 6 empleados y a la fecha de la entrevista cuentan con 400.

Se seleccionó el cuatrienio 1996-1999 como la etapa de mayor crecimiento, obteniéndose un importante aumento en el número de empleados del orden del 74%, superior al límite mínimo establecido por el manual Eurostat-OECD, correspondiente al 72,8% (Ver tabla 28).

Tabla 28. Cálculo de la tasa de crecimiento de la empresa G

PERIODO REPORTADO DE ALTO CRECIMIENTO						
	XX=3(inicial)	XX-2	XX-1	XX(final)	CRECIMIENTO	VALORACION
	AÑO 1=1996	AÑO 2=1997	AÑO 3=1998	AÑO 4=1999	AÑO FINAL VS. AÑO INICIAL	
No. de empleados	92	122	135	160	73,91%	Alto Crecimiento

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas efectuadas

Empresas Potencialmente dinámicas

Dentro del grupo de empresas entrevistadas se encontró que algunas empresas tenían poco tiempo de vida y que no contaban con el tiempo de desempeño requerido para evaluarlas y clasificarlas como dinámicas o no dinámicas; sin embargo, por su propuesta innovadora, premios recibidos y potencial exportador se decidió clasificarlas como “potencialmente dinámicas”. Esta clasificación como potencialmente dinámicas obedece al hecho de que estas empresas no reportan al menos cuatro años de operación o



funcionamiento para poder determinar su crecimiento sostenido durante un período de tres años consecutivos, de acuerdo a la metodología de evaluación Eurostat-OCDE (2007), usada en la presente investigación para la evaluación del crecimiento de las empresas y su determinación como dinámicas.

En este grupo se encuentran las empresas que van desde la H hasta la K, cuyos detalles pueden verse en la tabla No. 14.

Empresa H

Plataforma tecnológica diseñada para que las empresas tengan control completo sobre su información. Consiste en una multiplataforma que se integra con cualquier correo electrónico con ciertos atributos de control. Permite que los dueños de correos conozcan y controlen las rutas de destino pudiendo incluso eliminar el correo en cualquier momento. Permite colocar a éstos fecha de expiración por lo cual se eliminan automáticamente. Se puede además negar el reenvío de correo electrónico a otros usuarios y programar el envío de correo electrónico a una fecha y hora señalada, entre otros atributos.

Sus clientes son empresas, no personas. Según Christian Torres, “les venden a las empresas porque son las que más necesitan este producto pues tienen más riesgo de hackeo, fuga de información, y cuentan con bajos niveles de seguridad”.

Fueron el primer emprendimiento ecuatoriano en ser lanzado en la plataforma más grande de crowdfunding (plataforma donde las personas ponen sus proyectos y varios interesados los pueden pre comprar), denominado kit starting. Han sido entrevistados en varias revistas bajo el concepto de una propuesta innovadora, por lo cual se han hecho conocer a nivel nacional e internacional.



Tabla 29. Datos informativos de la empresa H

Sector	Tecnologías
Tipo de empresa	Es una corporación constituida en los Estados Unidos.
Número de socios	4
Nombre de socios fundadores	Christian Torres Alfonso Villalba Ernesto Kruger Gonzalo Martínez
Relación de socios	En el grupo existen dos primos. Los otros socios se conocieron por relaciones laborales anteriores.
Año de inicio de la empresa	2016
Categorización de la empresa	Dinámica
Evidencias de crecimiento acelerado	Ventas: Preventas por US\$ 70.000 Número de empleados: Al Inicio de la empresa: 5 personas que están en desarrollo y una persona en diseño. El número de empleados se mantiene en el mismo año.
Página Web de la empresa	https://yambuu.com/
Fecha de la Entrevista	Octubre 21 de 2016

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas efectuadas

Empresa I

La empresa nació en el 2015, en la ciudad de Quito-Ecuador como empresa unipersonal. Es un emprendimiento dedicado a la fabricación y comercialización de Juegos de mesa para la familia. Los juegos aportan a desarrollar la atención, concentración, lenguaje, motricidad y memoria de los niños. La marca sobre la cual se comercializan los productos proviene de una palabra quichua que significa “encuentro de juegos o reunión de personas”. El Juego contribuye a fortalecer la identidad nacional, pues el primer juego tiene guarda relación con las 24 provincias del país, el cual se “pareku”.

Este emprendimiento ha sido premiado en varias oportunidades. Específicamente, participaron en un concurso organizado por la Agencia Conquito y la Asociación Ecuatoriana para la Innovación (AEI), por lo cual les hicieron un reconocimiento; de



hecho, de 250 proyectos participantes ellos quedaron entre los 10 ganadores. Adicionalmente participaron en un concurso organizado por la Fundación Junior Achievement, donde, de 280 ideas presentaron 5 y las 5 quedaron finalistas, obteniendo también un reconocimiento.

Tabla 30. Datos informativos de la empresa I

Sector	Juguetes educativos
Tipo de empresa	Unipersonal. No es una empresa formal aún. Trabajan con el RUC del dueño.
Número de socios	2
Nombre de socios	José Vásquez y Silvia Espinoza
Relación de socios	Esposos
Año de inicio de la empresa	Fines de 2015
Categorización de la empresa	Potencialmente dinámica
Evidencias de posible crecimiento acelerado	Premios y reconocimientos recibidos por ser un juguete innovador
Página web:	http://tinkujuegos.com/
Fecha de la Entrevista	17 de Junio de 2016

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas efectuadas

Empresa J

Esta empresa se dedica a elaborar productos derivados de cacao orgánicos. Su nombre significa poesía en quichua. Se inició como marca y empezó hace tres años como empresa formal, aproximadamente en Julio de 2013.



Están exportando a Suiza y Canadá, hace más de un año. Este contacto lo consiguieron gracias a los cursos que le dieron en Pro Ecuador. Ha recibido mucha capacitación y orientación por parte de ellos.

Tabla 31. Datos informativos de la empresa J

Sector	Alimentos-Productos derivados de cacao
Tipo de empresa	Compañía anónima
Número de socios	1
Nombre de socios fundadores	Carlos Dávila
Año de inicio de la empresa	2013
Categorización de la empresa	Potencialmente Dinámica
Evidencias de crecimiento acelerado	Han comenzado a exportar a Canadá, EE.UU. y la Unión Europea
Fecha de la Entrevista	Octubre 21 de 2016

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas efectuadas

Empresa K

Si bien la empresa como tal existe desde el año 2009, esta se mantenía con un bajo perfil y nivel de crecimiento, es recién en el 2015 a través de un proyecto innovador que se realiza el despegue de la compañía, impulsado por los nuevos emprendedores que se integran. Este hecho guarda relación con las afirmaciones realizadas a partir de los estudios Kantis y Federico (2014), en el sentido de que el crecimiento empresarial es un fenómeno inestable, es decir, que las empresas de rápido crecimiento de hoy no necesariamente son las del mañana y viceversa.



Esta empresa tiene como principal producto un kit agro didáctico que contiene todos los componentes para que niños y sus padres puedan iniciar con la experiencia de cultivar su propio huerto urbano o jardín en casa, de una manera simple, fácil, segura y divertida.

Desarrollado para que los niños de 4 a 10 años puedan cultivar y apreciar el proceso de desarrollo y crecimiento de diferentes especies vegetales, asegurando así una educación ambiental a temprana edad, al mismo tiempo que estimula hábitos alimenticios saludables. Con este juguete los niños desarrollan valores educativos, ambientales, sensoriales, psicomotrices, cognitivos y emocionales.

El proyecto que permitió el crecimiento de la compañía se creó dentro de una empresa familiar ya existente, la cual es una compañía limitada desde el 2009. La tabla No. 32 muestra la ficha técnica de la empresa en referencia donde se evidencia la relación familiar que está detrás de este emprendimiento, entre otros aspectos.

Tabla 32. Datos informativos de la empresa K

Sector	Kit agro didáctico
Tipo de empresa	Responsabilidad Limitada
Número de socios	2 con apoyo de tres integrantes de familia de novia
Nombre de socios fundadores	Creador del Kit: Ignacio Jaramillo y Judith Romero
Relación de socios	Dos novios y tres integrantes de familia de novia
Año de inicio de la empresa	Microfarming desde 2009, Proyecto mi primer huerto desde 2015.
Categorización de la empresa	Potencialmente dinámica
Evidencias de crecimiento acelerado	Han tenido premios y reconocimientos por su concepto innovador. En un año han crecido en ventas
Fecha de la Entrevista	17 de Junio de 2016

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas efectuadas



Empresas No dinámicas

En este grupo, integrado por las empresas L a O (ver tabla 14), se muestran las empresas que no han reportado alto crecimiento durante un período igual o superior a tres años consecutivos; por lo tanto, son catalogadas como empresas no dinámicas. En el caso de La empresa L, si bien esta ha reportado crecimiento sostenido desde su fundación, su ritmo de crecimiento no entra dentro del umbral mínimo establecido en el manual Eurostat-OECD (2007), base para la evaluación y clasificación de las empresas en la presente investigación. En el caso de la empresa O ésta se ha mantenido sin mayor crecimiento desde su fundación y más bien se encuentra en una etapa de estancamiento.

A continuación una revisión de cada una de las empresas señaladas.

Empresa L

Es una empresa ecuatoriana con proyección internacional que se constituyó en Cuenca-Ecuador en el mes de abril del 2003, cuyo giro de negocio inicial es el deporte, con un enfoque directo en Generación y Organización de Eventos Deportivos y Consultoría en Gestión Deportiva. La empresa está involucrada de manera directa con todos los acontecimientos que se generan alrededor del deporte para promover oportunidades a sus clientes, pretendiendo ser un enlace entre las empresas y el mundo deportivo. La tabla No. 33 muestra la ficha de datos de la empresa donde se evidencia que esta firma corresponde a una compañía de responsabilidad limitada. Al inicio de la empresa esta contaba con 2 empleados y a la fecha de la entrevista con 12.



Tabla 33. Datos informativos de la empresa L

Sector	Servicios deportivos
Tipo de empresa	Compañía de Responsabilidad limitada
Número de socios	4
Nombre de socio principal	Jefferson Pérez
Relación de socios	Un hermano, un amigo de la Universidad, otra persona que conoció en su vida.
Año de inicio de la empresa	2003
Categorización de la empresa	Dinámica
Evidencias de crecimiento acelerado	<u>Evolución en ventas</u> Han tenido un crecimiento promedio anual en ventas del 35% En el año 2016 estiman que ese crecimiento se va a desacelerar un poco. La época de mayor crecimiento fue en el año 2015. <u>Número de empleados:</u> Al Inicio de la empresa: 2 A la fecha de la entrevista: cuenta con 12 empleados directos y 150 Indirectos

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas efectuadas

La Empresa L es una empresa que si bien no califica como empresa de alto crecimiento o dinámica; sin embargo, dentro del grupo de las empresas no dinámicas ha reportado crecimiento gracias a su equipo de fundadores y a las diversas estrategias adoptadas por la empresa que son interesantes y útiles como lecciones para otros emprendedores, sobre todo las lecciones de vida y experiencias vividas por su principal fundador: Jefferson Pérez.

La tabla 34 muestra la evolución del número de empleados de la empresa L, desde el año 2011 hasta el año 2014. La empresa recién alcanza el valor mínimo de 10 empleados en el año 2013, fecha a partir de la cual podría iniciarse la evaluación; sin embargo, el número de empleados llega a alcanzar un nivel máximo de 12, a la fecha de la entrevista, (2016) por lo cual no podría ser clasificada como empresa dinámica.



Tabla 34. Cálculo de la tasa de crecimiento de la empresa L

	PERIODO REPORTADO DE CRECIMIENTO					VALORACION
	XX=3(inicial)	XX-2	XX-1	XX(final)	CRECIMIENTO	
	AÑO 1=2011	AÑO 2=2012	AÑO 3=2013	AÑO 4=2014	AÑO FINAL VS. AÑO INICIAL	
No. de empleados	5	7	10	9	80,00%	Mediano Crecimiento

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas efectuadas

Empresa M

Dos hermanos y un cuñado iniciaron un negocio con el propósito de brindar un producto sano y natural al mercado. El primer producto que surgió en este negocio es la panela granulada. Esta empresa lanzó en enero del 2014 su primera marca, para ofertarla en el mercado nacional y también internacional. Este emprendimiento, como lo describe uno de sus fundadores, es un negocio social y ecológico ya que reutilizan la materia prima en los procesos (Ver tabla 35).



Tabla 35. Datos informativos de la empresa M

Sector	Alimentos
Tipo de empresa	Empresa Unipersonal
Número de socios	3
Nombre de socios fundadores	José de los Reyes, Verónica Quizanga y Galo Quizanga
Relación de socios	Una pareja de esposos y hermano de Esposa
Año de inicio de la empresa	2012
Categorización de la empresa	Estable, El último año ha reportado un decrecimiento (No Dinámica)
Evidencias de crecimiento	En el 2015 se vio un decrecimiento en las ventas, pues estiman que vendieron unos 35.000 dólares. En el 2016 se han mantenido las ventas del 2015.
Página Web de la empresa	No tiene
Fecha de la Entrevista	17 de Junio de 2016

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas efectuadas

La empresa vende Panela granulada natural y panela granulada con sabores de limón, maracuyá y frutos rojos. Fue fundada formalmente en el año 2012, y las ventas comenzaron en el 2014 a través de la razón social Bioalimentos, bajo la figura de una empresa unipersonal. Pensaron en panela granulada porque era más fácil de conservar, usar, de transportar, más fácil consumo en relación a la panela en bloque o panela natural.

Tabla 36. Cálculo de la tasa de crecimiento de la empresa M

	PERIODO REPORTADO DE CRECIMIENTO					
	XX=3(inicial)	XX-2	XX-1	XX(final)	CRECIMIENTO	VALORACION
	AÑO 1=2013	AÑO 1=2014	AÑO 2=2015	AÑO 3=2016	AÑO FINAL VS. AÑO INICIAL	
No. de empleados	3	3	3	3	0,00%	No reporta crecimiento de empleados

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas efectuadas



Durante todo el período de vida de la empresa no ha reportado crecimiento en el número de empleados, razón por la cual ha sido clasificada como no dinámica. Uno de sus fundadores manifiesta que tuvieron crisis en ventas en el 2015 para el 2016 esperan mantener las mismas. (ver tabla 36).

Empresa N

La empresa se dedica a las actividades de asesoría de Seguros.

La idea de negocio nació por cuanto César Hidalgo, fundador principal de la empresa laboró por alrededor de 12 años en el sistema asegurador, trabajando en dos compañías dedicadas a la actividad de seguros. Por la experiencia que adquirió vio la opción de hacer una empresa que se dedique a la provisión de servicios de seguros, para ello debía hacer un curso para que le entreguen las credenciales requeridas que lo habilitaban para ejercer la actividad.

Tabla 37. Datos informativos de la empresa O

Sector	Compañía asesora de Seguros
Tipo de empresa	Compañía Limitada
Número de socios	3
Nombre de socios fundadores	César Hidalgo Javier Hidalgo Blanca Vera
Relación de socios	Hermanos y mamá
Año de inicio de la empresa	1992
Categorización de la empresa	Estable (No dinámica)
Evidencias de crecimiento	La empresa se ha mantenido estable
Fecha de la Entrevista	29 de Octubre de 2016

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas efectuadas



Durante todo el período de vida de la empresa no ha reportado crecimiento en el número de empleados, razón por la cual ha sido clasificada como no dinámica. La empresa se mantuvo por algunos años con un solo empleado y actualmente ninguno puesto que su fundador realiza él mismo actividades de asesoría en el ramo, sin el apoyo de ningún colaborador (Ver tabla 38).

Tabla 38. Cálculo de la tasa de crecimiento de la empresa N

	PERIODO REPORTADO DE CRECIMIENTO					VALORACION
	XX-3(inicial)	XX-2	XX-1	XX(final)	CRECIMIENTO	
	AÑO 1=2012	AÑO 1=2013	AÑO 2=2014	AÑO 3=2015	AÑO FINAL VS. AÑO INICIAL	
No. de empleados	1	1	0	0	0,00%	No reporta crecimiento de empleados

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas efectuadas

Empresa O

La empresa O se dedica la transportación aérea desde hace 43 años, constituyendo la agencia más antigua de la ciudad de Guayaquil. Es una Compañía Limitada. La empresa fue fundada por el padre y sus cuatro hijas mujeres de las cuales dos trabajaron hace mucho tiempo y en la actualidad sólo trabajan dos de ellas, por lo tanto es una empresa familiar.

Con el paso del tiempo y la globalización la empresa ha sido golpeada o afectada poco a poco, sobre todo porque el internet y los medios cibernéticos les están afectando muy duro, porque ahora las personas pueden conseguir todo desde su casa.

5.18 Cómo se procesaron las entrevistas

a. Escucha y transcripción de entrevistas

Se realizó en primer término la escucha de cada una de las entrevistas efectuadas, realizando, el resumen y análisis de los datos de forma directa y manual.



Posteriormente, considerando que para el tratamiento y análisis de los datos generados de las investigaciones cualitativas es necesario contar con toda la información completa, exacta, textual, tal y como se expresaron en las entrevistas, se procedió, en un segundo momento, a realizar las transcripciones completas de cada una de las entrevistas realizadas en el procesador de Textos Word.

b. Creación de códigos, categorías y bloques

Una vez obtenido el documento completo, distinguiendo las preguntas elaboradas de las respuestas dadas por los emprendedores, se procedió a iniciar el resumen de los datos a través de un proceso de codificación. Para ello se diseñó una lista de códigos en función de las respuestas obtenidas a fin de reducir las grandes cantidades de datos obtenidas a un menor número de unidades analíticas o familias más fáciles de manejar (Martínez, 2015).

Vasilachis (2006) manifiesta que, una vez obtenidos los datos la primera operación que debe ser desarrollada es la comparación de la información obtenida otorgando un denominador común a un conjunto de datos que comparten una misma idea, leyendo varias veces los mismos y tratando de encontrar relaciones. Según esta autora, los códigos pueden provenir tanto de las lecturas y de la formación teórica del investigador o del lenguaje y las expresiones usadas por los actores, lo que se conoce como códigos in vivo. En este sentido, para la creación de los códigos, si bien fue de referencia inicial la información extraída de la literatura existente, se tomó como base principalmente las respuestas dadas por los entrevistados, pues, según Martínez (2015), las verdaderas categorías que permitirán conceptualizar la realidad deben emerger del estudio de la información que se recoja puesto que las categorías preestablecidas pueden mutilar la creatividad del investigador e impedir que éste descubra lo nuevo y diferente que hay en el campo en el cual se enfoca la investigación.

Con base en lo antes expuesto se crearon 68 códigos tomando como base, principalmente, las respuestas extraídas de las entrevistas realizadas a los



emprendedores. Con el fin de generar un proceso de resumen de los datos, los códigos establecidos se agruparon en 6 categorías y a su vez estas categorías se agruparon en dos grandes bloques: 1) el entorno y 2) el equipo emprendedor, elementos claves que están presente en el proceso del reconocimiento de oportunidades.

En la tabla 39 se muestran las categorías, subcategorías y códigos creados en relación al *Bloque Entorno*, para el procesamiento de los datos dentro de los cuales se encuentran situaciones especiales que impulsan o promueven la acción de emprender, las necesidades del mercado que son el insumo para la identificación de oportunidades dignas de ser aprovechadas por los emprendedores, las tendencias del entorno, tanto nacionales como internacionales, los valores o creencias de la sociedad que evidencian las cosas o situaciones a las cuales las personas dan valor, así como la influencia de agentes externos como mentores o los modelos emprendedores que influyen de manera importante en el proceso de emprender.

Tabla 39. Códigos y categorías- BLOQUE ENTORNO

No.	CODIGOS	SUB CATEGORÍAS	CATEGORÍAS	SUB BLOQUES	BLOQUES
1	Propulsor externo del emprendimiento	Motivador del emprendimiento	FACTORES DE INFLUENCIA DEL ENTORNO		ENTORNO
2	Necesidades del mercado				
3	Tendencias locales	Valores y Tendencias			
4	Tendencias internacionales				
5	Valores culturales				
6	Mentores	Apoyo e influencia de agentes externos			
7	Modelos emprendedores				
8	Apoyo de institución que fomentan el emprendimiento				

Fuente: Elaboración propia a partir de revisión de literatura y datos obtenidos



Para entender de mejor manera a qué se refieren cada uno de los códigos presentados, se muestra a continuación la descripción de los mismos:

Tabla 40. Descripción de Códigos y categorías- BLOQUE ENTORNO

CODIGOS	DESCRIPCION CODIGOS
Propulsor externo del emprendimiento	Personas, entidades o situaciones que motivan el inicio del emprendimiento
Necesidades del mercado	Problemas, insatisfacciones, quejas o Necesidades de clientes que motivan el emprendimiento
Tendencias locales	Identificación de tendencias locales por parte de los emprendedores que influyen en el emprendimiento
Tendencias internacionales	Hace referencia a la observancia de las tendencias internacionales existentes en el momento de evaluar las opciones de emprendimiento, como insumo para la toma de la decisión de emprender
Valores culturales	A qué dan valor a los clientes, predisposición de clientes hacia nuevas opciones
Mentores	Influencia de mentores que pasaron alguna vez en la vida del emprendedor e influyeron en él para avivar el deseo de emprender
Modelos emprendedores	Influencia de personas emprendedoras cuya vida sirve de ejemplo o modelo
Apoyo de institución que fomentan el emprendimiento	Apoyo de organizaciones públicas o privadas que promueven el emprendimiento a través de capacitación, asesoría, capital semilla, contactos y redes, etc

Fuente: Elaboración propia a partir de revisión de literatura y datos obtenidos

La tabla 41 por su parte, muestra específicamente los códigos y categorías creados para el *Bloque Emprendedor*, en lo que corresponde a: *Habilidades, experiencia y formación*. En este aspecto se incluyen la formación académica obtenida, la experiencia laboral previa que generó el desarrollo de competencias que se involucraron



posteriormente en el negocio, así como habilidades evidenciadas desde tiempo atrás. También se cuenta la experiencia emprendedora previa propia así como la de tipo familiar que se convirtió en ejemplo y ejerció influencia.

Tabla 41. Códigos y categorías- BLOQUE EQUIPO EMPRENDEDOR: HABILIDADES, EXPERIENCIA Y FORMACIÓN

No.	CODIGOS	SUB CATEGORÍAS	CATEGORÍAS	SUB BLOQUES	BLOQUES
9	Experiencia Laboral	Experiencia	HABILIDADES, EXPERIENCIA Y FORMACIÓN		EQUIPO EMPRENDEDOR
10	Habilidades y fortalezas involucradas	Habilidades y fortalezas			
11	Experiencia Emprendedora	Antecedentes emprendedores			
12	Experiencia emprendedora de la familia				
13	Formación académica	Formación			
14	Aprendizaje propio				

Fuente: Elaboración propia a partir de revisión de literatura y datos obtenidos

Igualmente, para entender de mejor manera a qué se refieren cada uno de los códigos presentados anteriormente, se muestra a continuación, en la tabla 42, la descripción de los mismos:



Tabla 42. Descripción de códigos y categorías- BLOQUE EQUIPO EMPRENDEDOR: HABILIDADES, EXPERIENCIA Y FORMACIÓN

CODIGOS	DESCRIPCION CODIGOS
Experiencia Laboral	Experiencia laboral previa del equipo emprendedor que generó el desarrollo de competencias que se involucran en el negocio
Habilidades y fortalezas involucradas	Habilidades personales y fortalezas del equipo emprendedor involucradas en el negocio
Experiencia Emprendedora	Antecedentes de creación de otros emprendimientos por parte de los socios
Experiencia emprendedora de la familia	Experiencia que pudieron haber tenidos los padres de los emprendedores cuyo ejemplo pudo ser de influencia
Formación académica	Estudios Universitarios desarrollados por el equipo emprendedor
Aprendizaje propio	Estudios e investigación realizados por el equipo emprendedor, por cuenta propia

Fuente: Elaboración propia a partir de revisión de literatura y datos obtenidos

La tabla 43 muestra, por su parte, los códigos relacionados al Bloque Emprendedor en lo que corresponde a las *fuentes de motivaciones*, dentro de las que se cuentan el gusto o pasión que el o los fundadores revelaron que han tenido por la actividad o área en la que se involucró su emprendimiento; la Pasión por crear donde el emprendedor pone de manifiesto su deseo por "crear cosas", lo cual les genera deleite; el deseo de los emprendedores por dejar un legado a sus descendientes; la motivación de éstos por buscar la expansión internacional; iniciar un proyecto de vida junto a su pareja; y el apego por lo sentimental, referido al cariño especial que se siente por el proyecto creado como motivación e impulso para dedicarle tiempo y cuidado, entre otras fuentes de motivación. Se incluyó, además, un código etiquetado como "Evolución de las motivaciones" dado que se evidenció que las motivaciones para emprender y continuar en el negocio no son



siempre las mismas, van evolucionando con el tiempo conforme evolucionan los socios en edad e intereses.

Tabla 43. Códigos y categorías- BLOQUE EQUIPO EMPRENDEDOR: FUENTE DE MOTIVACIONES

No.	CODIGOS	SUB CATEGORÍAS	CATEGORÍAS	SUB BLOQUES	BLOQUES
15	Pasión por la actividad	Pasión	MOTIVACIONES	FUENTE Y CARACTERÍSTICAS DE MOTIVACIONES	EQUIPO EMPRENDEDOR
16	Pasión por crear				
17	Apego por lo sentimental	Afectos			
18	Deseo de Expansión	Necesidad de Logro			
19	Desarrollo personal, profesional, logro				
20	Iniciar proyecto de vida con pareja	Familia			
21	Dejar Legado Familiar				
22	Necesidades económicas propias	Necesidades Económicas			
23	Apoyo económico a la familia				
24	Necesidad de Independencia	Deseo de Autonomía			
25	Dar respuesta a un problema social	Compromiso Social y convicciones religiosas			
26	Visión altruista, ayudar a otros				
	Necesidad de trascender				
27	Necesidad espiritual				
28	Evolución de las motivaciones		CARACTERÍSTICA DE LAS MOTIVACIONES		

Fuente: Elaboración propia a partir de revisión de literatura y datos obtenidos



Así mismo, para entender de mejor manera a qué se refieren cada uno de los códigos presentados anteriormente, se muestra a continuación, en la tabla No. 44, la descripción de los mismos:

Tabla 44. Descripción de Códigos y categorías- BLOQUE EQUIPO EMPRENDEDOR: FUENTE DE MOTIVACIONES

CODIGOS	DESCRIPCION CODIGOS
Pasión por la actividad	gusto o pasión que el o los fundadores revelan que han tenido por la actividad o área en la que se involucró su emprendimiento
Pasión por crear	Deseo de los emprendedores por "crear cosas", lo cual les genera deleite.
Apego por lo sentimental	Cariño especial que se siente por el proyecto creado que genera motivación e impulso para dedicarle tiempo y cuidado
Deseo de Expansión	motivación de los emprendedores por buscar la expansión internacional
Desarrollo personal, profesional, logro	motivación de los emprendedores por cumplir sus sueños, metas profesionales y personales y sentirse realizado
Iniciar proyecto de vida con pareja	EL deseo de emprender un proyecto de vida junto a su pareja, como fuente de motivación para iniciar el negocio
Dejar Legado Familiar	Deseo de los emprendedores por dejar un legado a sus descendientes
Necesidades económicas propias	Interés de los emprendedores de iniciar un emprendimiento para ganar dinero y satisfacer sus necesidades económicas
Apoyo económico a la familia	Deseo de los emprendedores de iniciar un negocio para apoyar económicamente a sus familias
Necesidad de Independencia	Deseo de los emprendedores de tener autonomía laboral, frente a las restricciones que perciben al trabajar en relación de dependencia
Dar respuesta a un problema social	Interés de los emprendedores por contribuir a un problema social existente en su entorno
Visión altruista, ayudar a otros	Deseo de los emprendedores por apoyar a sus colaboradores y otras personas en su desarrollo ofreciéndoles una mejor condición de vida
Necesidad de trascender	Deseo de que lo que crearon trascienda fronteras y perdure en el tiempo
Necesidad espiritual	Motivación religiosa, creencia de los emprendedores de que tienen una misión que cumplir en la vida retribuyendo a otros las bendiciones recibidas
Evolución de las motivaciones	Manifestación expresa de los socios de que las motivaciones para emprender y continuar en el negocio no son siempre las mismas, van evolucionando con el tiempo conforme evolucionan los socios en edad e intereses.

Fuente: Elaboración propia a partir de revisión de literatura y datos obtenidos



La tabla 45 muestra, por su lado, las *características personales* que se identificaron en los emprendedores, entre las cuales se encuentran: la capacidad para identificar oportunidades, la actitud proactiva, la autoconfianza y actitud positiva, el compromiso y la entrega con el proyecto, la perseverancia y disciplina, la capacidad para tomar decisiones y asumir riesgos, la habilidad para ser visionario y pensar de forma estratégica y por último, sin dejar de ser muy importante, la capacidad creativa.

Tabla 45. Códigos y categorías- BLOQUE EQUIPO EMPRENDEDOR: CARACTERÍSTICAS PERSONALES

No.	CODIGOS	SUB CATEGORÍAS	CATEGORÍAS	SUB BLOQUES	BLOQUES
29	Identificador de oportunidades		CARACTERÍSTICAS PERSONALES		EQUIPO EMPRENDEDOR
30	Iniciativa, Actitud proactiva y emprendedora				
31	Autoconfianza				
32	Compromiso, entrega				
33	Perseverancia				
34	Disciplina				
35	toma de decisiones				
36	Capacidad visionaria				
37	Pensamiento Estratégico				
38	Actitud positiva				
39	Creativo, innovador				
40	Asume riesgos				

Fuente: Elaboración propia a partir de revisión de literatura y datos obtenidos



Tabla 46. Códigos y categorías- BLOQUE EQUIPO EMPRENDEDOR: ESTRATEGIAS

No.	CODIGOS	SUB CATEGORÍAS	CATEGORÍAS	SUB BLOQUES	BLOQUES
41	Diferenciación	En relación al mercado	ESTRATEGIAS		EQUIPO EMPRENDEDOR
42	Identificar debilidades de competencia				
43	Realización de pilotajes				
44	Crear un concepto y no un producto	Del Modelo de Negocio			
	Desarrollar Modelo único, pionero, innovador				
45	Intensa exposición de marca				
46	Estudio del Mercado	En relación a estudios técnicos			
47	Estudios Financieros				
48	Formar con el ejemplo	De administración del negocio			
49	Control adecuado				
50	Ejercer Liderazgo				
51	Cultura y valores organizacionales				
52	Fijación de metas				
53	Alianzas estratégicas				
54	Participación en ferias y concursos				



55	Compromiso con la calidad	de Calidad			
56	Compromiso con los detalles				
57	Estandarización de productos y servicios				
58	Investigación y desarrollo				
59	Diversificación de productos y servicios				
60	Diversificación de canales de distribución				
61	Diversificación de nichos de mercado				
62	Responder a Retroalimentación de Clientes				
63	Responder a Retroalimentación de Canales de distribución				
64	Cuidado con referencias de clientes				
65	Selección cuidadosa del personal	De colaboradores			
66	Capacitación del personal				
67	Capitalización	Financieras			
68	Estructura por procesos	Estructurales			

Fuente: *Elaboración propia a partir de revisión de literatura y datos obtenidos*

La tabla 46 presenta, finalmente, los códigos y categorías relacionadas a las *estrategias* que se descubrió que implementan los emprendedores de empresas dinámicas o de alto crecimiento, clasificadas en los siguientes grupos:

- 1) En relación al mercado.
- 2) Del modelo de negocio.
- 3) En relación a los estudios técnicos.
- 4) De la administración del negocio.



- 5) En relación a la calidad.
- 6) Con relación a los colaboradores de la empresa.
- 7) Financieras.
- 8) Estructurales.

Así mismo, para entender de mejor manera a qué se refieren cada uno de los códigos presentados anteriormente, se muestra a continuación, en la tabla 47, la descripción de los mismos:

Tabla 47. Descripción de Códigos y categorías- BLOQUE EQUIPO EMPRENDEDOR: ESTRATEGIAS

CODIGOS	DESCRIPCION CODIGOS
Diferenciación	Interés de los emprendedores por generar propuestas que se diferencien notablemente de otras opciones
Identificar debilidades de competencia	Identificación de las debilidades y carencias del mercado para establecer nichos de oportunidad
Realización de pilotajes	Pruebas iniciales de mercado de producto nuevo para evaluar respuesta de consumidores
Crear un concepto y no un producto	Decisión de los emprendedores a pensar en crear un concepto y no solo enfocarse en un producto o servicio
Desarrollar Modelo único, pionero, innovador	Decisión del equipo emprendedor de emprender un modelo de negocio innovador
Intensa exposición de marca	Condiciones favorables del espacio o entorno donde inició el negocio que lo hizo muy visible al público
Estudio del Mercado	Actividad realizada por los emprendedores para evaluar competencia actual identificación de intereses, necesidades de clientes, etc.
Estudios Financieros	Actividad realizada por los emprendedores para evaluar indicadores financieros del negocio a fin de establecer su viabilidad y situación financiera
Formar con el ejemplo	Predisposición de los fundadores del negocio por preocuparse de generar buenos ejemplos para apoyar la formación de sus colaboradores y el fortalecimiento de una cultura institucional
Control adecuado	Preocupación de los socios por monitorear el cumplimiento de los objetivos trazados y toda la operación del negocio
Ejercer Liderazgo	Preocupación de los socios por coordinar todos los departamentos de forma armónica
Cultura y valores organizacionales	Hace referencia a los valores y la filosofía de la empresa sobre la cual se espera que sean tratados los clientes
Fijación de metas	Predisposición de emprendedores a fijarse logros en un período determinado
Alianzas estratégicas	Tendencia de emprendedores a buscar personas o empresas aliadas para incorporar fuerzas y beneficiarse de ello
Participación en ferias y concursos	Exposición de la marca en ferias nacionales e internacionales, además de la participación en concursos de emprendimiento



Compromiso con la calidad	Apuesta de los socios por cuidar los detalles y la calidad de los productos, aplicando la mejora continua y buscando la máxima satisfacción de sus clientes
Compromiso con los detalles	Predisposición de los emprendedores por el estudio y la investigación para entender mejor el negocio
Estandarización de productos y servicios	Decisión de la empresa de adoptar un sistema para centralizar la fabricación de los productos para que estos tengan características idénticas en todo momento
Investigación y desarrollo	Enfoque de la empresa hacia la investigación constante del mercado, tendencias, necesidades para el posterior desarrollo de nuevos productos
Diversificación de productos y servicios	Apuesta de los socios por la generación permanente de nuevos productos o servicios con el fin de dar respuesta a requerimientos de clientes
Diversificación de canales de distribución	Predisposición de los socios por la búsqueda y elección de nuevos canales de distribución con el fin de ampliar su llegada a clientes
Diversificación de nichos de mercado	Apuesta de los socios por incrementar de manera continua el número de productos ofrecidos a sus clientes
Responder a Retroalimentación de Clientes	Predisposición para atender retroalimentación de canales de distribución y dar respuestas
Responder a Retroalimentación de Canales de distribución	Predisposición para atender retroalimentación de clientes y dar respuestas
Cuidado con referencias de clientes	Preocupación de emprendedores por cuidar la plena satisfacción de sus clientes y por tanto la buena publicidad "boca a boca"

Selección cuidadosa del personal	Decisión de los fundadores de concentrar sus esfuerzos en la cuidadosa selección de su personal, donde más que la experiencia, lo importante es que tenga perfil para servir
Capacitación del personal	Apuesta que realizan los socios al entrenamiento permanente y progresivo de los colaboradores para mantener el alto nivel del servicio. Decisión de los fundadores de concentrar sus esfuerzos en la capacitación de su personal como fuente de ventaja competitiva.
Capitalización	Decisión de la empresa a capitalizar las ganancias como forma de ir financiando su crecimiento
Estructura por procesos	Decisión de los emprendedores por crecer con base en la implementación de una estructura sólida por procesos

Fuente: Elaboración propia a partir de revisión de literatura y datos obtenidos

c. Asignación de códigos a textos o citas

Con base en los códigos creados, presentados anteriormente, se fue analizando cada documento línea por línea, párrafo por párrafo, asignando a cada trozo de texto o citas



el código correspondiente, tal como lo muestra la Figura 13. Para la realización de este proceso se utilizó la opción de revisión de documento e inserción de comentario que tiene el programa Word.

Figura 13. Ejemplo de asignación de códigos a documento de entrevistas

Personas entrevistadas:	Richard Peet Soledad Hanna
Fecha de la Entrevista	Octubre 21 de 2016

3

4 **Quiero que me cuentes, como se dio los detalles del proceso de**

5 **reconocimiento de la oportunidad.**

6 *Nosotros trabajábamos en una entidad financiera, en la misma entidad*

7 *financiera, allí nos conocimos. No estábamos casados aún, éramos*

8 *enamorados. Cuando planificamos Sweet & Coffee ya estábamos*

9 *comprometidos, ya nos íbamos a casar en un año. Por parte mía, a pesar*

10 *de que estudié Finanzas, a mí siempre me había gustado el negocio de*

11 *servicios y todas mis ideas y proyectos, cuando estaba en el Banco, eran*

12 *siempre enfocados al negocio de servicios. Esto fue más o menos cuando*

13 *tenía 24 o 25 años. Todas las ideas terminaban en un negocio de servicios,*

14 *entonces yo me di cuenta definitivamente que lo que me apasionaba eran*

15 *los servicios; además, yo tuve negocios antes de Sweet & Coffee que*

16 *fueron discotecas, bares; inclusive, al mismo tiempo que se abrió Sweet &*

17 *Coffee se abrió River Park; todos eran negocios relacionados a los servicios*

18 *y eso era lo que me apasionaba.*

Comentario [m1]: Pasión por actividad

Comentario [m2]: Pasión por actividad

Comentario [m3]: Experiencia emprendedora

Comentario [m4]: Pasión por actividad

Fuente: Elaboración propia



d. Análisis de los datos

La revisión línea por línea, párrafo por párrafo de los documentos, hizo más fácil el análisis, y sirvió de mucho para poder ir identificando los comentarios claves que aportaron los fundadores de las empresas entrevistadas a fin de poder incluir este material relevante exactamente en la tesis, combinándolos con los hallazgos de la literatura, sumado a ello los comentarios y reflexiones personales de la investigadora.

Para realizar este análisis ha sido importante la comparación o contrastación entre todos los casos investigados a fin de encontrar patrones de comportamiento. Acorde con ello Stake (1995), ha aseverado que a veces podemos encontrar una interpretación significativa a partir de una única instancia, pero generalmente los significados relevantes aparecen con la recurrencia; en ese sentido, según este autor la interpretación directa depende en gran medida de la búsqueda de tales patrones de comportamiento. Algunos de estos comportamientos, relacionados a las preguntas de investigación, fueron conocidos por adelantado, con base en la información extraída de la revisión de la literatura, pero otros surgieron principalmente a partir del análisis de las entrevistas.



CAPÍTULO 6: RESULTADOS POR EMPRESA

De las 15 entrevistas a profundidad realizadas a los fundadores de las empresas ecuatorianas seleccionadas, siete fueron identificadas como dinámicas, cuatro como potencialmente dinámicas y cuatro como empresas no dinámicas.

Con base en las entrevistas efectuadas para conocer en detalle cómo se realizó el proceso del reconocimiento de la oportunidad, se presenta a continuación las principales etapas por las que tuvieron que pasar estos emprendimientos:

6.1 Proceso de reconocimiento de oportunidades de las empresas dinámicas y potencialmente dinámicas

Los resultados a partir de la transcripción de las entrevistas efectuadas a los emprendedores de empresas dinámicas y potencialmente dinámicas que se presentan a continuación, incluyen, en primer término un resumen de la historia respecto de cómo fue identificada y desarrollada la oportunidad que dio paso al negocio y cómo posteriormente se fueron identificando y desarrollando otras oportunidades que se detectaron en el camino; contada directamente por uno o varios de sus fundadores, historia que posteriormente ha sido resumida en pasos o etapas y luego esquematizada en un gráfico a fin de facilitar la comparación con los procesos seguidos por las otras empresas.

Empezaremos entonces por describir el proceso que siguieron las empresas dinámicas y posteriormente las potencialmente dinámicas:

Empresa A

La oportunidad de negocio de la empresa se dio paralelamente al boom de los centros comerciales, en combinación con la habilidad de Soledad Hanna, una de sus socias, en la preparación de dulces. Específicamente, recibieron la propuesta de un amigo quien



era gerente de uno de los centros comerciales más exitosos de la ciudad de Guayaquil, denominado “Mall del Sol” para acceder a un local en el patio de comidas, concepto novedoso y poco usual en ese entonces en la ciudad. “No existían patios de comidas, llenar un patio de comidas con 15 o 20 locales no era fácil”, manifiesta el emprendedor. Es así que la pareja de novios inició su primer local en el centro comercial antes mencionado. Idearon una alternativa de algo nuevo, por lo cual pensaron en 2 o 3 ideas enfocadas en el área de comidas después del almuerzo. Al principio pensaron en una dulcería, querían diferenciarse de lo que había, de las dulcerías de esa época. Consideraron ofrecer una variedad más amplia de dulces y dulces distintos; además de servir porciones ya que en esa época la mayoría de los locales se enfocaban en tortas para llevar, no en porciones de pastel. Era lo que se veía en el mercado. Específicamente el emprendedor A manifestó lo siguiente:

Al principio se pensó en un tema de dulcerías. Me acuerdo qué pensamos en cómo diferenciarnos de las dulcerías actuales: tener una variedad más grande, o tener diez dulces distintos a los que actualmente existen, o tener conceptos donde te sirvan porciones. Normalmente en las dulcerías en el Ecuador existían más tortas para llevar o lo que te podías comer eras orejas o cosas muy tradicionales, o cosas que no eran porciones de pastel sino que eran unidades (fundador de empresa A).

Además de los dulces, comenzaron a ver qué le hacía falta al negocio, es así que analizaron el tema de café, pues, según comentó el emprendedor A:

Quizás es muy débil tener una dulcería solamente, tenemos que complementarlo con algo más. Pensamos en qué le hacía falta al país. Yo venía de Estados Unidos, yo me había graduado en Estados Unidos dos o tres años antes (fundador de empresa A).



Richard había hecho carrera de Finanzas en Estados Unidos. El concepto de cafeterías estaba naciendo en este país cuando él estudiaba allá. Richard vio la tendencia. Allí decidieron que iban a ser especialistas en café y dulces. Fue una decisión que tomaron sin pensar en lo que iba a pasar más adelante. Al respecto expresó lo siguiente:

El concepto de cafeterías recién estaba naciendo en Estados Unidos, cuando yo estudiaba allá, era un concepto relativamente nuevo. Cuando estábamos viendo el concepto recuerdo que en Estados Unidos se veía venir el tema de cafeterías independiente, solamente vender café, los especialistas en café estaban teniendo éxito... Y así fue que llegamos a decir: "Esto es lo que vamos a ofrecer puntualmente". Dijimos: "Vamos a ser especialistas no solamente en dulces". En realidad el tema de escoger dos productos: café y dulces, fue un tema no pensando en lo que íbamos a lograr más adelante. Yo no he encontrado aún un lugar que ofrezcan café y que le den la misma importancia a los dulces o productos de vitrina o viceversa, o es lo uno o es lo otro. Dijimos: Yo creo que puede ser un buen complemento cafés con dulces... (fundador de empresa A).

En resumen, y a través de la tabla 48 se puede visualizar el proceso de reconocimiento de la oportunidad de negocio de la empresa A, de la siguiente manera:



Tabla 48. Etapas del Proceso de reconocimiento de la oportunidad de la empresa A

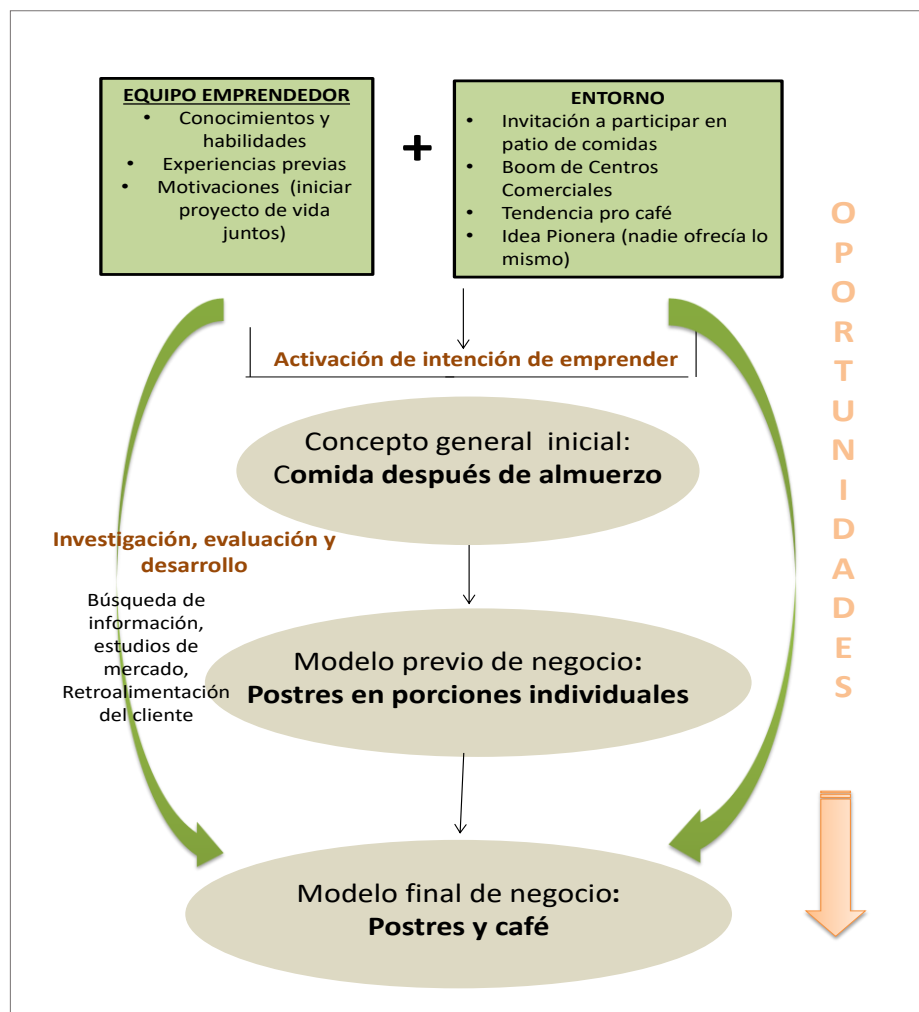
No.	EMPRESA A
PASOS	SERVICIOS DE ALIMENTACIÓN
1	Propuesta de Administrador de centro comercial para ocupar local en patio de comidas
2	Los socios parten del hecho de querer involucrar las habilidades de la socia en la realización de postres.
3	Los emprendedores realizan estudios del mercado identificando en la competencia lo que se ofrecía y lo que no en ese momento.
4	Los novios emprendedores identifican que la competencia no ofrecía dulces en porciones, por lo que deciden en primera instancia que venderían aquello
5	Uno de los socios que había estudiado en un país extranjero identificó la tendencia naciente en ese país respecto del consumo de café
6	Se decide agregar a los postres, la venta de café
7	El primer local tiene éxito y deciden iniciar la apertura progresiva de nuevos locales
8	El crecimiento de la empresa se consolida con la diversificación e incorporación de nuevos productos, pasando en 20 años, de 6 a 60 productos.

Fuente: Elaboración propia

Con base en los resultados obtenidos de la empresa A y la identificación de las 8 etapas por las cuales los fundadores de la empresa debieron atravesar dentro del proceso del reconocimiento de la oportunidad que dio paso a su negocio, La figura 14 muestra el esquema gráfico del proceso en referencia y dentro de ellos los elementos principales intervinientes.



Figura 14. Esquema del proceso de reconocimiento de oportunidad de la Empresa dinámica A



Fuente: Elaboración propia

En este primer esquema se visualiza, en primera instancia, por el lado izquierdo la presencia del equipo emprendedor con sus conocimientos y habilidades; sus experiencias previas, además de sus motivaciones, que para el caso particular de la empresa A, esta motivación estuvo dada por el deseo de realizar un proyecto de vida como pareja, sobre lo cual expresaron:

Nosotros trabajábamos en una entidad financiera, allí nos conocimos. No estábamos casados aún, éramos enamorados. Cuando planificamos Sweet &



Coffee ya estábamos comprometidos, ya nos íbamos a casar en un año... Éramos socios en los negocios y socios en el amor (fundador de empresa A)..

Por el otro lado se encuentra el entorno, como el ambiente externo que ofrece situaciones atractivas que se convierten en oportunidades de interés para aprovechar. En el caso de la empresa A, se observan algunos elementos del ambiente externo que juegan a favor de la pareja como el haber recibido una invitación para abrir un local de comidas en un momento donde se iniciaba el boom de los centros comerciales en la localidad. Con base en ello y las investigaciones del mercado que realizaron identificando los alimentos que se vendían y los que no, se propone la primera versión del modelo de negocio: “comida después del almuerzo”. A partir de ello, el equipo desarrolla la oportunidad y la refina, tomando en cuenta las habilidades del equipo emprendedor y sobre todo de Soledad, la socia del equipo, respecto de sus destrezas en la repostería, lo cual deriva en la siguiente versión del modelo de negocio: “Elaboración y venta de postres en porciones individuales”. Finalmente, en un último momento se toma en cuenta la tendencia internacional naciente del consumo de café, por lo cual conjugándose todos los factores, es decir, los atributos del equipo emprendedor con los factores atractivos del ambiente o entorno se desarrolla la idea o concepto final del negocio, es decir, la venta de “postres y café”; a partir de ello se inicia el proceso de expansión y crecimiento de la empresa a través de la diversificación de sus productos y la apertura permanente de nuevos locales.

Empresa B

Una empresa extranjera que operaba en el país donde los emprendedores laboraban en aquel entonces, comenzó a tener problemas y a endeudarse al no ser su línea de negocio principal, por lo que le proponen a los dos colaboradores quedarse con la empresa y sus deudas. Al respecto uno de los socios fundadores expresó lo siguiente:

Entonces, con uno de mis mejores amigos decidimos hacernos de la empresa; buscar la manera de pagar las deudas que tenía y continuar con la empresa, en principio enfocados al mercado industrial estatal, por lo cual empezamos a venderle aditivos a la refinería, un negocio interesante; muy técnico y grande... (fundador de empresa B).



Los nuevos dueños se hacen entonces cargo de la empresa y continúan la importación y venta de aditivos para combustibles, la cual era la línea principal del negocio. Los nuevos socios tienen problemas con el único y gran cliente Estatal, quien se retrasa en los pagos, por lo cual, frente a ello, y teniendo como su único cliente al Estado, deciden incursionar en nuevos nichos de mercado, pasando a la diversificación de clientes.

No teníamos diversificación, es ahí cuando decidimos tratar de buscar otros nichos, otras industrias y empezamos a vender a las industrias del país... nos tocaba ver otro tipo de segmentos más de los que teníamos o sea de combustibles, y empezamos a aplicar el segmento de consumo masivo; es más, para ese entonces la empresa mexicana hacia producción en México y hasta el año 2004 nosotros importábamos estos productos y los revendíamos y empezamos a ser netamente productores, porque teníamos un equipo técnico... (fundador de empresa B).

Así, los socios deciden dejar de importar y comienzan a fabricar sus propios productos, iniciando sus procesos de investigación y desarrollo, gracias al vínculo que establecen con una Universidad del país. La empresa decide enfocarse en la fabricación y venta de productos de consumo masivo. Se cambia de objeto la misma, pasando de una empresa comercial a otra de tipo industrial.

Con el paso del tiempo, los emprendedores analizan a los principales competidores y lo que éstos ofrecen, con ello identifican la viabilidad de crear un producto multifuncional. Decidieron apostarle a ello; por tanto se dedican a crear y diversificar, llegando a tener 50 productos diversos.

Logramos desarrollar nuestras propias formulaciones entonces creamos nuestro propio departamento de desarrollo de producción y empezamos a desarrollar nuestros propios productos... Creamos nuestros propios aditivos enfocados a mejorar la combustión de la gasolina... En el mercado había mucha competencia, habían marcas muy reconocidas internacionalmente y que vendían; sin embargo



uno de los aspectos comerciales en los que se diferenciaban es que la competencia era muy fuerte en lubricadoras, en supermercados y no vendían en gasolineras, entonces empezamos a ver que ahí existía una oportunidad; y nosotros ya sabíamos cómo trabajar con el estado. Nosotros apostamos a eso, tener una multifuncionalidad, el tener productos multifuncionales...(fundador de empresa B).

Posteriormente La empresa se hace más pequeña debido a una decisión que consideraron no acertada que implicó la contratación de un volumen importante de vendedores que les generó un costo fijo muy alto, por lo cual se cambia la estructura de negocio, la forma de vender, se reduce personal y por tanto los costos fijos.

Más adelante se agregan a los clientes finales, las concesionarias y un grupo de industrias y se inicia la producción de línea ferretera y la fabricación de línea de productos para el hogar.

En resumen, y a través de la tabla 49 se puede visualizar el proceso de reconocimiento de la oportunidad de negocio de la empresa B, de la siguiente manera:



Tabla 49. Etapas del Proceso de reconocimiento de la oportunidad de la empresa B

No.	EMPRESA B
PASOS	INDUSTRIA DE ADITIVOS PARA COMBUSTIBLE
1	Empresa extranjera que operaba en el país , donde los emprendedores laboraban en aquel entonces, comenzó a tener problemas y a endeudarse al no se su línea de negocio principal, por lo que le proponen a los dos coaboradores quedarse con la empresa y sus deudas
2	Los nuevos dueños se hacen cargo de la empresa y continúan la importación y venta de aditivos
3	Los nuevos socios tienen problemas con el único y gran cliente Estatal, quien se retrasa en los pagos
4	Frente al problema que tienen con su único cliente deciden incursionar en nuevos nichos de mercado, pasando a la diversificación de clientes.
5	Los socios deciden también dejar de importar y comienzan a fabricar sus propios productos, iniciando sus procesos de investigación y desarrollo, gracias al vínculo que establecen con una Universidad
6	La empresa decide enfocarse en la fabricación y venta de productos de consumo masivo. Se cambia de objeto, pasando de uno comercial a otro industrial
7	Se analiza a los principales competidores y lo que ofrecen, con ello identifican la viabilidad de crear un producto multifuncional. Decidieron apostarle a ello.
8	Se dedican a crear y diversificar productos llegando a tener 50
9	Se cambia la estructura de negocio, la forma de vender, se reduce personal y por tanto costos fijos, la empresa se hace más pequeña
10	Se agregan a los clientes finales, las concesionarias y un grupo de industrias
11	Se inicia la producción de línea ferretera
12	Se inicia con la fabricación de línea de productos para el hogar

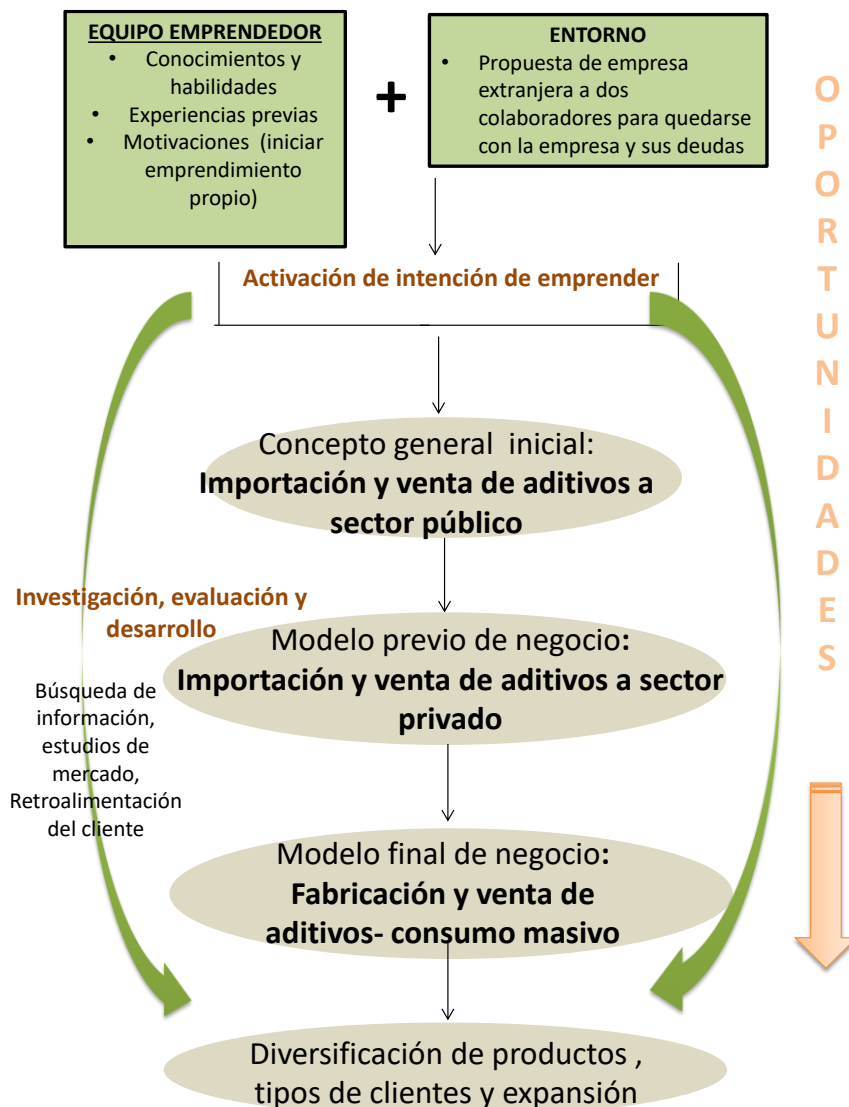
Fuente: Elaboración propia

A su vez, estas etapas fueron resumidas en un esquema gráfico que se muestra en la figura 15. En este esquema se identifican, nuevamente los dos grandes elementos intervinientes: por un lado el equipo emprendedor con sus atributos y motivaciones y por otro el ambiente externo, que para el caso particular de la empresa B se caracteriza por la presente de una situación que impulsa el emprendimiento como ocurrió con la



invitación de los anteriores dueños de la empresa para que los emprendedores empleados en ese momento de la compañía, se apropien de la misma y la saquen a flote frente a la situación difícil que atravesaba en ese momento.

Figura 15. Esquema del proceso de reconocimiento de oportunidad de la Empresa dinámica B



Fuente: Elaboración propia

A través del esquema gráfico se puede observar también que uno de los elementos claves que distingue a las empresas dinámicas o de alto crecimiento es la actividad constante de investigación y desarrollo que realizan, lo cual, en conexión y articulación con las oportunidades existentes en el entorno y que son buscadas de manera



deliberada, genera un proceso dinámico que permite que la empresa vaya ajustando, mejorando o ampliando su modelo de negocio, dando con ello una mejor respuesta a sus clientes y atrayendo también a nuevos clientes. Para el caso particular de la empresa B, ésta inició con la importación de aditivos para vehículos evolucionando su oferta de manera importante, pues, a la fecha de la entrevista, 13 años después de hacerse cargo de la empresa, ya se habían convertido en productores y contaban con una amplia gama de productos y varios tipos de clientes.

Empresa C

Fernando Morla, el principal fundador de Ecuasistemas trabajaba anteriormente para una empresa que daba servicios similares. Posteriormente decidió renunciar a esta empresa en la que trabajaba para iniciar su propio negocio con técnicos que laboraban en su anterior trabajo. Admite que se encontraba en un ambiente donde se sentía limitado y por tanto existía esa inconformidad. Por esa razón tomó la decisión de separarse de la empresa junto con los dos compañeros de trabajo que también decidieron renunciar para integrarse a la nueva empresa a pesar de que llevaban mucho tiempo laborando en la misma. Previamente ya el emprendedor había venido conversando con empresas de Quito, la capital, que se dedicaban a proveer los equipos que necesitaban para iniciar el negocio.

Fernando convenció a los dos técnicos para que se unan a su emprendimiento porque se dio cuenta que había un segmento grande de empresas que se sentían mal atendidas y estaban consecuentemente inconformes con el servicio recibido. La inconformidad de los clientes por no ser bien atendidos, ni tampoco recibir el servicio a tiempo fueron problemas evidenciados permanentemente por Fernando dentro de la empresa en que laboraba. A ello se sumaba el darse cuenta de las tarifas excesivas que les cobraban a los clientes. Allí es donde el emprendedor vio la oportunidad. Es así que por allí empezaron, atendiendo a las empresas insatisfechas. El emprendedor estaba seguro de que en el momento en que la empresa naciente conformada por estos nuevos



emprendedores les propusiera el servicio iban a tener acogida, lo cual efectivamente fue una realidad. El fundador entrevistado expresó al respecto lo siguiente:

Se inició de una inconformidad, de una relación laboral en una empresa... tomé la decisión de separarme de ahí y también, unos colaboradores del área técnica tomaron la misma decisión al mismo tiempo y se separaron conmigo... salieron los técnicos que daban el servicio técnico a los equipos... Yo ya había hecho contacto con otra marca de equipos que eran similares... Y así empezamos, hicimos un equipo de ex-técnicos de esa empresa... Lo primero fue la insatisfacción porque estaba en un ambiente donde me sentía totalmente limitado... Empecé con los 2 técnicos, porque había un segmento grande de compañías mal atendidas, era un servicio costoso y atendido tardíamente, entonces yo dije: "no, es el momento y empezamos por eso, porque sabemos que éste cliente al rato que le propongamos se va a ir con nosotros"; estábamos claros en esa parte... Entonces arrancó así el tema, salimos y empezamos a dar el servicio técnico, que era lo que nos daba el día a día, y paralelamente a gestionar los nuevos negocios. Y fue así como arrancamos...(fundador de empresa C).

El negocio empezó a crecer y posteriormente se involucra como socio Ovidio Morla, uno de los hermanos del emprendedor, quien tenía amplia experiencia en una institución financiera, específicamente en el área de organización y métodos, a quien le hizo la propuesta de que les apoyara dentro del tiempo disponible que tuviera, en el área administrativa, propuesta que Ovidio aceptó manteniéndose, al principio, en su otro trabajo, pues laboraba en una institución financiera. Su ingreso fue un aporte importante para el fortalecimiento del área administrativa y contable de la empresa, lo cual da un giro importante a la misma, organizativamente. Además aportó con los contactos obtenidos en su trabajo.

Posteriormente se involucra Julio Morla, un tercer hermano que se encontraba trabajando en otra empresa que se dedicaba a una línea diferente (equipos de microfilmación). En la casa coincidían y conversaban y éste decidió dejar la compañía y sumarse a la empresa naciente, junto con un compañero y amigo de trabajo,



específicamente para apoyar la nueva línea de venta de equipos de microfilmación. En síntesis se suman competencias técnicas (del hermano) y las comerciales (del amigo del hermano). Así nace la nueva línea de venta de equipos de microfilmación en las empresas. Con el tiempo el socio termina separándose y se quedan los tres hermanos, más los dos técnicos que se habían involucrado inicialmente. Tuvo mucho acogida el tema de microfilmación, específicamente la venta de equipos. Lograron una gran penetración de mercado de los equipos Cannon que vendían con lo cual la participación de los equipos Kodak que en ese momento dominaba el mercado, empezó a decaer. Invasión el mercado con los equipos Cannon y a la empresa le fue muy bien, era una tecnología diferente en relación a la que tradicionalmente dominaba el mercado, lo cual representaba también un ahorro importante de papel, además del tamaño que era sustancialmente menor que los de la otra marca, con lo cual invadieron el mercado. Al respecto uno de los fundadores expresó:

Nos dedicamos a vender y a buscar clientes, nos dedicamos todos a la microfilmación y hubo acogida en el tiempo a tal punto de que en ese entonces el mercado tenía un 80% cautivo. Invertimos prácticamente la relación al cabo de tres años, porque justo tuvimos la marca adecuada con productos adecuados, tecnológicamente hablando, que eran la generación diferente, desde el punto de vista tecnológico, con relación a lo que tenía Kodak; entonces por ponerte un ejemplo, en ese entonces, los equipos Kodak en sus lectores impresores utilizaban todavía el papel químico que utilizaban los faxes y todo eso, era papel químico, y Cannon sacó su tecnología en papel bond, entonces era un ahorro increíble, era una tecnología diferente, entonces entramos con eso, con algunos productos que eran los equipos de pequeño tamaño y los de Canon eran de sobremesa, invadimos el mercado con eso, y nos fue muy bien (fundador de empresa C).

Decidieron separar las líneas de microfilmación con la línea de equipos, Al poco tiempo, los primeros socios que no eran parte de la relación familiar terminaron independizándose del resto de socios, por mutuo acuerdo y se quedaron con la línea de equipos para atenderla ellos.



En el año 1984 inician con el servicio de digitalización, negocio que inició a raíz de un viaje que realizaron a una feria en Los Estados Unidos donde se presentaban las nuevas tecnologías en temas de tratamiento de imágenes; allí contactan a una compañía que se especializaba en servicios relacionados con archivos electrónicos. Al regreso los hermanos socios se reunieron tomando la decisión de que era conveniente traer la nueva tecnología al país, siendo los primeros en Ecuador y en Sudamérica en traer la tecnología de archivo electrónico, que si bien se conocía en Sudamérica, nadie la tenía en ese momento. En ese sentido consideran que fueron arriesgados. Se arriesgaron a traer una tecnología que implicó una inversión bastante alta para la época y que implicó definitivamente una opción muy innovadora, tanto que costó un tiempo darla a conocer en el medio y captar clientes, a pesar de que intervinieron en algunas ferias en el país; de hecho, la empresa al inicio perdió bastante dinero y no lograba vender sobre todo el software de digitalización por su costo elevado (de US \$ 250,000 en adelante). Tardó cerca de dos años su aceptación pues la gente no se quería arriesgar. El software costoso inicial que comercializaban no lo podían asumir las empresas del sector privado por lo cual decidieron enfocarse en el sector público. Consideran que una oportunidad importante del entorno aprovechada y que les apoyó mucho en su crecimiento fue la política del Gobierno Ecuatoriano de preocuparse en mejorar la sistematización en la administración pública. Esto les abrió muchas puertas, por lo cual por muchos años se concentraron en dar servicios a diferentes instancias dentro del sector público, alejándose del sector privado.

Los hermanos Morla se dieron cuenta de que se enfrentaban con la dificultad de que el software existente tenía su estructura definida y limitada que no permitía hacer cambios a las necesidades específicas de los clientes, por lo cual decidieron desarrollar su propio software en lo cual fue de gran aportación la experiencia del hermano socio que había trabajado en el sector Bancario y tenía mucha experiencia en el área administrativa y de procesos. Tener su propio software fue clave para mejorar su propuesta y conseguir más clientes.

El software que hicieron lo desarrollaron con personal técnico contratado, pero realmente el Know How, el cómo diseñarlo, fue provisto internamente por Ovidio, el hermano mayor,



considerando que él sabía y tenía mucha experiencia en procesos, lo cual fue vital para direccionar el rumbo de la empresa hacia la prestación del servicio, integrando en el software herramientas para fortalecer los procesos en las empresas, herramienta que manifiestan está en constante renovación.

La incorporación de Jackeline Morla en 1988, como la cuarta socia y un año después de Felipe Morla, el último hermano de la familia y quinto socio del grupo, aportó significativamente en el equipo, tanto en el área de producción como en la Gerencia General de la empresa.

Los hermanos Morla consideran que fueron pioneros en el mercado en el tema de digitalización, tanto en la provisión de sistemas y soluciones de digitalización como en la parte de servicios. Manifiestan que nadie antes había pensado en el outsourcing de microfilmación y después de digitalización; enfatizan que allí es donde la compañía comenzó a involucrarse totalmente y es en donde la compañía ha venido especializándose, apoyándose en toda la evolución tecnológica que se ha venido dando. Jackeline, una de las socios expresó lo siguiente:

En ese sentido creo que si hemos sido arriesgados, es más, en esa primera ocasión, como dijo Fernando nos arriesgamos a traer un sistema que en esa época, costaba el ojo de la cara, es decir la inversión era sumamente fuerte, y entrar con un sistema completamente innovador, es más si costó un tiempo, quizás uno o dos años, pues la gente todavía no quería asumir los riesgos, porque era ya la era digital, hasta ahí incluso perdimos dinero, porque se había invertido en un sistema de tanto dinero; es más, vinieron del exterior extranjeros y no se pudo concretar ninguna venta, nada (fundador de empresa C).

Los hermanos Morla manifiestan que siempre han tratado de ser protagonistas y pioneros en las actividades que realizan con productos y servicios innovadores; siempre están tratando o buscando mejorar; si no tienen la capacidad económica para hacerlo han buscado socios o aliados estratégicos procurando ofertar al mercado un servicio lo



más completo posible. No se quedan o limitan a lo mismo. Siempre tienen algo nuevo incorporado o desarrollado, ya sea desarrollado por ellos o a través de convenios o asociaciones estratégicas con otros proveedores de servicios. Siempre tienen un factor diferenciador en relación a la competencia. Entre sus más recientes proyecto se encuentra la implementación del servicio de almacenamiento de archivos lo cual se inició con la compra de la primera bodega, en el año 2012, para lo cual debieron implementar perchas industriales con procesos totalmente sistematizados. Consideran que era la parte complementaria dentro de la gestión documental que les hacía falta. En este sentido, uno de los fundadores expresó lo siguiente:

La idea fue hace muchísimos años atrás, se necesitaba una fuerte inversión, porque necesitas implementar bodegas, estanterías. Realmente nuestra primera implementación fue aquí en Guayaquil, con la compra de la primera bodega...Formalmente en el 2012 implementamos perchas industriales, todo industrializado, climatizado, porque era una fuerte inversión... Era la parte complementaria dentro de la gama de servicio que nos hacía falta dentro de la empresa; arrancamos e implementamos eso, ahí no ha terminado todo...Después de la bodega de Guayaquil, salió la bodega de Quito al año siguiente, en el 2013...Dentro de este concepto de la gestión documental, hay otros servicios que no son directamente gestionados por nosotros, sino con asociados tecnológicos o partner de negocios...(fundador de empresa C).

Si bien aprovecharon muy bien la oportunidad del sector público, con el paso del tiempo consideran que fue un error abandonar al sector privado por la coyuntura actual de reducción presupuestaria por la que ha atravesado el país, lo cual ha limitado en los últimos tiempos la venta de sus servicios al sector público. Enfatizan que como empresa se concentraron mucho en el sector público, descuidando el sector privado que había sido la base que los catapultó.

La tabla 50 muestra en resumen las etapas del proceso de reconocimiento de oportunidades de la empresa C, tanto de la oportunidad inicial como de las demás



oportunidades que se identificaron y desarrollaron a lo largo de la vida de la empresa, lo cual le permitió a ésta ajustar su modelo de negocio que inició con la venta de equipos de microfilmación y oferta de servicio técnico al desarrollo de servicio de digitalización de documentos y administración documental.

Tabla 50. Etapas del Proceso de reconocimiento de la oportunidad de la empresa C

No.	EMPRESA C
PASOS	SERVICIOS DE DIGITALIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DOCUMENTAL
1	Uno de los socios fundadores, motivado por el deseo de autonomía decide convencer a otros compañeros de trabajo para que se retiren de la empresa y ofrezcan servicios de soporte técnico a equipos
2	Se inicia una nueva línea de negocios: la venta de equipos de microfilmación
3	Se agrega otra línea de negocios: La digitalización de documentos
4	Se incorpora un servicio adicional al negocio concerniente a la administración documental

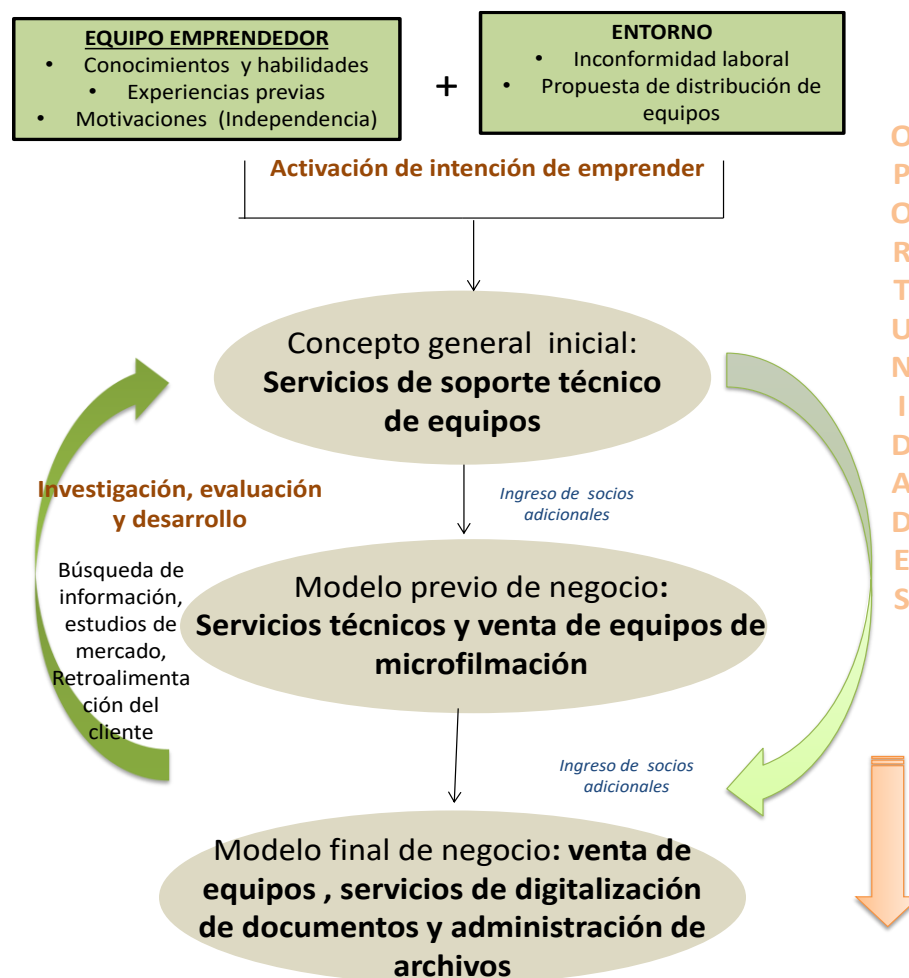
Fuente: Elaboración propia

A su vez, estas etapas fueron resumidas en un esquema gráfico que se muestra en la figura 16. En este esquema se identifican, además de las características del equipo emprendedor, donde se destaca un fuerte deseo de independencia como fuente de motivación, dos hechos detonantes del entorno: por un lado, un ambiente laboral no agradable que influye en el primer socio fundador para que abandone la empresa, sumado a ello la propuesta de una empresa para iniciarse en la distribución de equipos de microfilmación, factores que terminan por impulsar al emprendedor a tomar la decisión



de iniciar su propia empresa. El esquema gráfico revela, una vez más, que detrás de los cambios que va experimentando el modelo de negocio de la empresa están las actividades de investigación y desarrollo permanentes que se fortalecen con la integración paulatina de los hermanos como socios de la empresa.

Figura 16. Esquema del proceso de reconocimiento de oportunidad de la Empresa dinámica C.



Fuente: Elaboración propia

Empresa D

Juan Ignacio, su fundador principal, siempre tuvo relación con el cuero. Uno de los profesores de su Universidad era colaborador en ese momento de la empresa de muebles más grande del país llamada Artepráctico. Este profesor le propuso que Gerencie el área de ventas de una de las empresas que este formó en el área de



producción de artículos de cuero, evento a través del cual inició su relación con el cuero. Encontró que en este sector había grandes posibilidades de desarrollo pues se involucran muchos sectores. Trabajó 10 años en la Gerencia de ventas de esta empresa, denominada “Curtiembre Renaciente”. Después de los 10 años salió de allí y decidió formar su propia empresa, dedicada al suministro de materia prima para la elaboración de calzado, muebles de cuero y marroquinería. A los siete años le dijo a los dueños de la empresa que se iba a ir, que preparen a otra persona. Le propusieron subirle el sueldo, y les dijo que no. Al noveno año le dio un poco de miedo porque estaba casado y con dos niños, sin embargo, seis meses antes le dijo definitivamente que se iba y que vean a otra persona pues sentía que había mucho por hacer en el mundo del cuero.

Inició solo la empresa en el año de 1985. Luego empezó a formar pequeñas sociedades e involucró a otros socios, más que por financiamiento, por el interés de involucrar habilidades. Los inicios en este negocio los cuenta su propio fundador de la siguiente manera:

Básicamente me integré al cuero a mediados de que estaba en la universidad, uno de mis profesores tenía en ese momento la empresa artepráctico, una de las más grandes del país y la empresa Curtiembre Renaciente. El me visualizó entre sus alumnos y me hizo una propuesta en esa época para que vaya como gerente de ventas de la empresa Curtiembre Renaciente, entonces pensé ir un tiempo y luego salir porque tenía otras ideas en el futuro; sin embargo, entré a esta fábrica a trabajar y me relacioné con el cuero y la rama del cuero, casi todos los que hemos entrado allí no hemos querido dejar después la línea... quizá en el cuero hay una cantidad de posibilidades de desarrollo en diferentes aspectos, que involucra la parte administrativa, técnica, química, un poco de ganadería, entre otros sectores, y es así como me quedé en esta línea. Yo pasé trabajando alrededor de 10 años para la gerencia de ventas. Posteriormente, a los 10 años salí de allí. Luego de unos años empecé a formar la empresa.... Luego, empecé a formar pequeñas sociedades con personas con las que trabajábamos...



Posteriormente, apareció un amigo antiguo del fundador quien se había ido a vivir a Estados Unidos; éste tenía en New York un local de diseño reconocido y buscó a Juan para que le confeccionara chaquetas de cuero. Lo interesante del caso es que el promedio de producción que tenían en ese momento en la empresa era de 40 a 60 unidades cuando el pedido de su amigo llegaba a las 700 unidades mensuales, evidenciándose en ese momento una importante oportunidad para crecer. Como la empresa no tenía la capacidad instalada para responder a ese importante pedido Juan solicitó el apoyo de su amigo quien le facilitó las máquinas, incursionando como un nuevo accionista y formando una compañía anónima. Esto les abrió muchas puertas que no tenían pensado. Pasaron de producir de 60 a 600 o 700 unidades, lo cual se expandió aún más al pasar posteriormente a 3000 chaquetas mensuales en el año 1996. Pensaron que era importante realizar productos con gran calidad por lo cual empezaron a vender en cadenas importantes en Estados Unidos desde donde les mandaban diseño y ellos producían para ellos con sus marcas.

En el año 2000 se produce la crisis de la dolarización y la crisis bancaria en Ecuador, a lo cual se suma los efectos de la globalización que implicó la llegada de productos chinos, por lo cual las ventas en el mercado americano se desaceleraron. Por otro lado los aranceles en Estados Unidos subieron entre el 12 y 15 por ciento lo cual complicó las ventas en USA.

Entre los años 2002 y 2003 surge una nueva oportunidad en España con un señor que les vendía el cuero Español. Se realizó una triangulación con el socio de los Estados Unidos y el proveedor de España que quería colocar su cuero en el mercado americano. Con el apoyo de este contacto español lograron exportar también a España, bonanza que duró un tiempo debido a la crisis que atravesó España que derivó en el cierre de la fábrica de cuero del español. En síntesis, se complicaron las ventas a los Estados Unidos, y a España por lo cual tuvieron que reducirse y buscar salidas. Se dio cuenta que no es recomendable ir contra corriente. Se allanaron a eso y empezaron nuevamente a enfocarse en el mercado nacional, apuntando a nuevos mercados en los últimos 4 años, entre ellos el sector de ensambladores de vehículos; específicamente empezaron a fabricar asientos de cuero para la ensambladora de vehículos de Ambato. En resumen,



estas etapas seguidas para el reconocimiento de oportunidades por parte de este emprendedor pueden observarse en la tabla 51, la cual se presenta a continuación.

Tabla 51. Etapas del Proceso de reconocimiento de la oportunidad de la empresa D

No.	EMPRESA D
PASOS	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE CUERO
1	El emprendedor fundador recibe la propuesta de unos de sus profesores universitarios para empezar su experiencia laboral en el área de procesamiento del cuero, experiencia que le marcó y decidió que quería dedicarse a ello por el resto de su vida, considerando el amplio campo de posibilidades que este sector le ofrecía
2	A los 10 años de laborar en la compañía de fabricación de artículos de cuero, y motivado por un mentor, decide dejarla para iniciar su propia empresa iniciando con la línea de calzado, chaquetas y muebles de cuero
3	El fundador de la empresa inicia actividades de asociación con otros productores de cuero formando el primer cluster de cuero en el país.
4	El emprendedor decide hacer "pequeñas sociedades con otras personas" para sumar fortalezas. Una de estas asociaciones fue con un antiguo amigo que se fue a vivir a los Estados Unidos quien tenía un local de diseño en un lugar exclusivo y le propuso que le confeccionara chaquetas en gran escala para venderlas en su local, lo cual fue posible gracias a la inversión en máquinas que hizo el socio, pasando de pasar de 60 chaquetas mensuales a 700 y después a 3.000.
5	Se expande la venta de chaquetas a grandes almacenes en Estados Unidos
6	Se abre camino en España con un proveedor de materia prima en ese país lo cual logró expandir las ventas a este país e incluso Francia
7	Se inicia fabricación de asientos de cuero para vehículos

Fuente: *Elaboración propia*

Además de lo expuesto, en la figura 17 se presenta el esquema gráfico del proceso de reconocimiento de oportunidades del emprendedor C. En este esquema destaca como elemento externo principal, la presencia de un mentor que marcó la vida del emprendedor, quien lo hizo reflexionar sobre su futuro laboral y hacer una proyección de sus metas de vida, hecho que lo animó a decidirse por dejar un trabajo fijo con un buen salario para emprender por cuenta propia. A este elemento del entorno se sumó la



experiencia adquirida en una empresa de cuero y la pasión que éste desarrolló sobre este noble material.

La segunda etapa del negocio, caracterizada por la incorporación de socios y aliados extranjeros, particularmente de Estados Unidos y España, es la etapa de mayor crecimiento de la empresa puesto que la empresa comienza a exportar incrementando su volumen de producción y ventas de manera significativa. Este hecho concuerda con una de las características relevantes de los emprendimientos dinámicos o de alto crecimiento los cuales logran crecer al ampliar sus mercados a través de la exportación de sus productos. Este período de Bonanza acabó y la empresa dejó de exportar como lo hacía antes para concentrarse en el mercado, pues, como dicen Kantis y Federico (2014), el crecimiento empresarial es un fenómeno inestable, es decir, que las empresas de rápido crecimiento de hoy no necesariamente son las del mañana y viceversa.

Figura 17. Esquema del proceso de reconocimiento de oportunidad de la Empresa dinámica D



Fuente: Elaboración propia



A la fecha de la entrevista, el emprendedor estaba iniciando otro rumbo con el apoyo de su hija, esto es la incorporación de un modelo de tiendas de artículos de cuero, expandibles a través de la figura de franquicias.

Empresa E

El Grupo de socios de este emprendimiento eran compañeros de aula y se conocieron en una escuela de cine. Estaban muy conscientes de que había un faltante dentro del entretenimiento audiovisual local, sobre todo en el internet. Habían hecho una investigación de qué era lo más buscado en internet, y, según comenta uno de los socios los resultados fueron: “páginas amarillas; empleos y pornografía, porque era también lo más buscado dentro del país, pero así mismo existía una necesidad brutal de entretenimiento, o sea por más que queramos negarlo, es una necesidad vital del ser humano.”

Este grupo se dio cuenta de que existía la oportunidad, y se decían “si no lo hacemos nosotros, va a hacerlo alguna otra persona.”; sin embargo, al principio no sabían en realidad lo que querían emprender. El abuelo de Christian, uno de los principales socios fundadores, tenía una cámara de video de 8ml. digital que cautivó a Christian pues, como él mismo comentó: “...y desde entonces empezó para mí como toda una exploración de contar cosas, o hacer parodias de cosas que ya existían; el elenco al principio eran mis tíos, mis vecinos, y así, todo esto fue desde los 12 años más o menos, tengo videos desde esa edad”.

Además de la influencia de su abuelo, Christian agregó nuevas experiencias audiovisuales en el colegio manifestando que:

En el colegio cuando decían; vamos hacer un trabajo, nos decían que lo hagamos como ustedes quieran, mi primera idea era hacer un video, entonces me libraba de presentarme adelante con una cartulina, y hacia mi video y lo ponía ahí, en el salón de clases, y a la gente le encantaba; además que fui presidente del Consejo



Estudiantil, y justamente lancé una campaña de audiovisual en mi colegio (fundador de empresa E).

Dentro de la campaña audiovisual como presidente del consejo estudiantil, Christian descubre el poder del audiovisual, para él fue impresionante, porque antes de ello no era nada popular en el colegio; nadie lo conocía. Después de la proyección de ese video de la campaña la gente quedo encantada por ser un comercial cómico. Según Christian: “La gente se conectó de una manera a tal punto que terminé siendo el favorito de todos después de salir de ese auditorio, cuando antes nadie me conocía”.

A partir de ese momento este emprendedor se dijo a sí mismo que definitivamente eso era lo que quería hacer siempre, expresando que “por más que sea la cosa más complicada del mundo, y también la cosa más subjetiva porque hay gente que se reirá, y hay otra que no se reirá, entonces siempre nos decidimos por comedia”.

El grupo inicial con el que se creó la empresa tenía en común, aparte de la amistad, el hecho de que los movía hacer comedia, e incluso más que comedia era entretenimiento, buscar que la gente disfrute de lo que hacían, y a la vez ellos disfrutaban haciéndolo.

Posteriormente, en la Universidad desarrollan un proyecto que decidieron usarlo como piloto de televisión, entonces hicieron este cortometraje y lo presentaron a todas las televisoras del país, y ninguna lo aceptó y es ahí en donde entran al canal de YouTube. Investigaron mucho el mercado, para hacer videos de 3 a 5 minutos, porque para internet, según Christian “nadie aguanta más de 5 minutos un video, porque es muy fácil darle un click para salir, entonces prácticamente planteamos un molde dentro de los sketches en donde todo es muy pensado” Los fundadores pensaron que necesitaban su sello corto por tratarse de Internet, no podía durar tanto. Fue aprender sobre la marcha, fue un desafío interno que se pusieron antes de empezar a hacer el proyecto, querían cubrir un nicho que sabían que faltaba.

La empresa empezó con US\$400 puestos del bolsillo de cada uno; en un cuarto; una oficina que les prestó una tía. Pensaron que al principio no iba a dar réditos, pero que



necesitaban hacer un contenido que de una manera sea algo que les encante hacerlo, y que les encante verlo, trabajaban arduamente, pues, como dice Christian:

Trabajábamos siete días a la semana, normalmente 15 horas diarias, sin vacaciones, sin fiestas, sin nada; en la misma oficina sin recibir paga de nadie, porque creíamos firmemente en el proyecto, teníamos la confianza de que esto iba a funcionar, porque queríamos ver eso como espectadores, y sobre todo porque aparte teníamos una propuesta diferente (fundador de empresa E).

La meta de estos emprendedores era contar con 20,000 suscriptores y llegaron, a la fecha de la entrevista, a tener 13'000,000 de suscriptores aproximadamente. Iniciaron en el año 2011 sólo los 4 socios, sin empleados y posteriormente fueron contratando hasta llegar a 20 empleados. En cuanto a las ventas han tenido un crecimiento vertiginoso pues sus ingresos están en alrededor de \$1'000,000 al año, y el crecimiento en porcentaje, se estima en un 50% anual.

Todas las etapas del proceso de reconocimiento de la oportunidad inicial del negocio de la empresa E, se resumen en la siguiente tabla 52.



Tabla 52. Etapas del Proceso de reconocimiento de la oportunidad de la empresa E

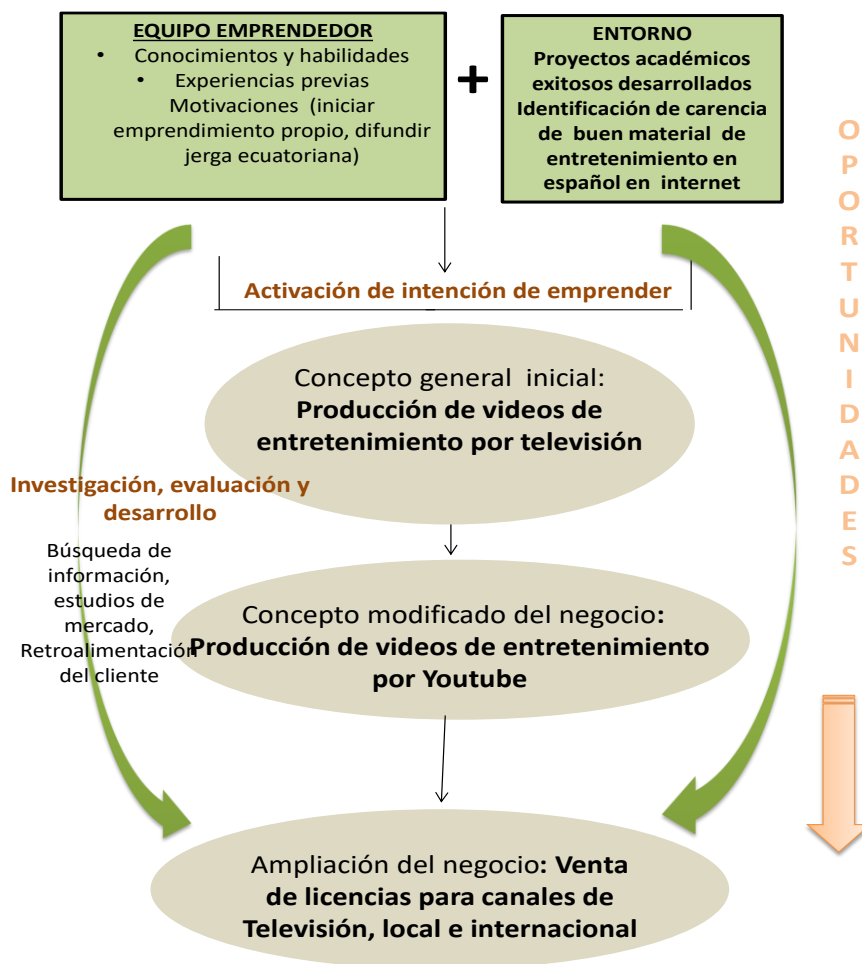
No.	EMPRESA E
PASOS	PRODUCCIÓN DE VIDEOS DE ENTRETENIMIENTO
1	Uno de los socios, quien desde infancia descubre su pasión por el cine y la comedia, decide estudiar una carrera en cine y televisión. Al realizar un proyecto cómico en la Universidad descubre el impacto que éste tuvo en el público y confirma que es a ello a lo que quiere dedicarse toda su vida
2	Los socios utilizan este proyecto para presentar un piloto, hacen un cortometraje y lo presentan a todas las televisoras del país, y ninguna lo aceptó.
3	El grupo de compañeros, al no tener éxito en la televisión decide subir el material creado en el canal de Youtube, para lo cual realizaron muchas investigaciones del mercado
4	Identificaron como debilidad del mercado que no había contenido audiovisual en nuestro idioma que gustara. Había contenido interesante de comedia en inglés, pero no en español. Analizaron los pro y los contra e identificaron un "hueco" en el mercado
5	Analizaron bien el grupo de clientes a los cuales iban a dirigir sus videos ,esto es, jóvenes entre 17 y 24 años, financiándose con la venta de publicidad. De esta manera terminaron de definir su modelo de negocio
6	Decidieron iniciar la empresa con una inversión baja de 400 dólares usando un espacio facilitado por la tía de uno de los socios
7	A la fuente de ingresos generadas directamente por Youtube, se agrega la venta de Publicidad de auspiciantes
8	Se agrega las ventas de licencias para diversas plataformas, entre ellas, canales de televisión, a nivel local e internacional

Fuente: Elaboración propia

Así mismo, en la Figura 18 se resumen mediante un esquema gráfico los elementos intervinientes en el proceso de reconocimiento de la oportunidad que originó el negocio. Por un lado conocimientos y experiencia en el área y sobre todo, para este caso, una gran pasión por la actividad que se convierte en una gran motivación, sumado a ello el deseo de difundir la forma de hacer entretenimiento en Ecuador, con sus propio lenguaje; todo ello, combinado con el vacío identificado en el área de entretenimiento en español para jóvenes de 17 a 24 años.



Figura 18. Esquema del proceso de reconocimiento de oportunidad de la Empresa dinámica E



Fuente: Elaboración propia

Empresa F

La empresa F, dedicada a la fabricación y comercializan de productos para lavado de autos sin utilización de agua, nació en el 2009 para generar autoempleo, brindando una fórmula para lavar carros a domicilio. El emprendimiento lo inició inicialmente un quiteño de profesión ingeniero automotriz, identificando la dificultad de encontrar tomas de agua cercana. Este fundador tuvo desde niño la actitud emprendedora pues siempre le gustaron los negocios y las ventas. El estaba estudiando mecánica automotriz y desde ese entonces tenía la idea de tener su negocio propio en el área de la mecánica.



Posteriormente, al casarse, decidió iniciar el negocio con su esposa quien es Ingeniera en Marketing. La esposa del emprendedor y también socia fundadora del negocio comenta los inicios:

Este emprendimiento nace hace ocho años atrás; con el fin de generarnos autoempleo, lo inicio Daniel, quien es mi esposo... creando una primera fórmula con la que se podía brindar un servicio a domicilio, se creó más por la dificultad, ya que se veía que en el momento de brindar un servicio de lavado de autos a domicilio existían muchas inconvenientes por el agua, ya que no habían muchas tomas de agua muy cercanas, entonces se genera la idea de hacer un lavado de autos sin agua, entonces así fue como empezó a nacer el negocio... (fundador de empresa F).

El producto se fue desarrollando con el tiempo, lo cual tomó seis meses. Si bien la idea original del negocio inició con la utilización del agua, el objetivo era reemplazarla por una opción más amigable con el ambiente. De allí nació el concepto de lavado en seco.

El emprendedor comenzó a buscar, investigar de manera propia, sobre lo cual comenta lo siguiente:

Busqué en internet, como yo estaba en la universidad realice mi investigación, y encontré que en otros lugares existían estos productos y me interese en fabricarlos...En principio vendía el servicio, pero en el mismo año decidimos comenzar a crear los productos...En ese entonces los productos se hacían solamente para brindar el servicio, no teníamos disponibles para la venta, claro que en la actualidad si tenemos productos que se ofrecen al público, y los comercializamos...(fundador de empresa F).

Es así que los emprendedores decidieron crear los productos de limpieza de vehículos para la venta al público por lo cual la emprendedora impulsó el desarrollo de Kits de limpieza para el carro. Específicamente, en los últimos dos años los emprendedores



ampliaron el servicio del lavado de autos en seco con la venta de productos de limpieza para auto creados por ellos mismos. Entre estos productos se encuentra los dedicados a limpiar y encerar carrocerías; limpiar vidrios y limpiar tapicerías.

En el crecimiento aportó mucho el involucramiento de un tercer socio, la cual es una empresa multinacional, quien, además de ser socio capitalista, les da asesoría legal. En el crecimiento ha influido también el hecho de que tienen un gran interés por escuchar a sus clientes y dar respuesta a sus necesidades. Manifiestan no haber hecho estudios de mercado sino haberse guiado por la tendencia. Al respecto, los emprendedores manifestaron lo siguiente:

Tuvimos la oportunidad de participar en el programa “Emprende Ecuador”, donde nosotros ganamos, e incluso ganamos capital semilla, porque el problema de todo emprendedor es el capital; y ahí incluso conseguir un socio, quien nos ayudó muchísimo...Con esa persona terminamos la sociedad, y por ConQuito pudimos ir a otra rueda de negocios, y pudimos conseguir otro socio más que igual nos impulsó y nos ayudó al crecimiento de la empresa...(fundador de empresa F).

La tabla 53 muestra en resumen los pasos o etapas seguidas por los fundadores de la empresa para llevar adelante su emprendimiento, según se detalla a continuación:



Tabla 53. Etapas del Proceso de reconocimiento de la oportunidad de la empresa F

No.	EMPRESA F
PASOS	VENTA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS PARA LA LIMPIEZA DE VEHICULOS
1	Uno de los emprendedores inició de manera independiente el servicio de lavado de vehículos con agua
2	Al darse cuenta el emprendedor de la dificultad de realizar su lavado de vehículos en ciertos sectores retirados debido a la falta de agua, decide investigar de qué otra manera podía realizar este lavado y descubre la opción de realizar este lavado en seco
3	El emprendedor decide formar un proyecto de vida con su novia con quien decide casarse e iniciar su emprendimiento
4	Los emprendedores deciden poner a la venta sus propios productos de limpieza para vehículos, a partir de los pedidos realizados por clientes
5	La empresa continúa realizando actividades de investigación y desarrollo para dar respuesta a nuevas necesidades de sus clientes y deciden ampliar la línea de productos
6	Un amigo les propone involucrarse como socios para poder extender el servicio de lavado de vehículo a otros lugares, hecho que consultan como pareja y concuerdan que no es conveniente la figura de sociedad pero que sería una buena idea iniciar la venta de franquicias, empezando una nueva fuente de ingresos

Fuente: Elaboración propia

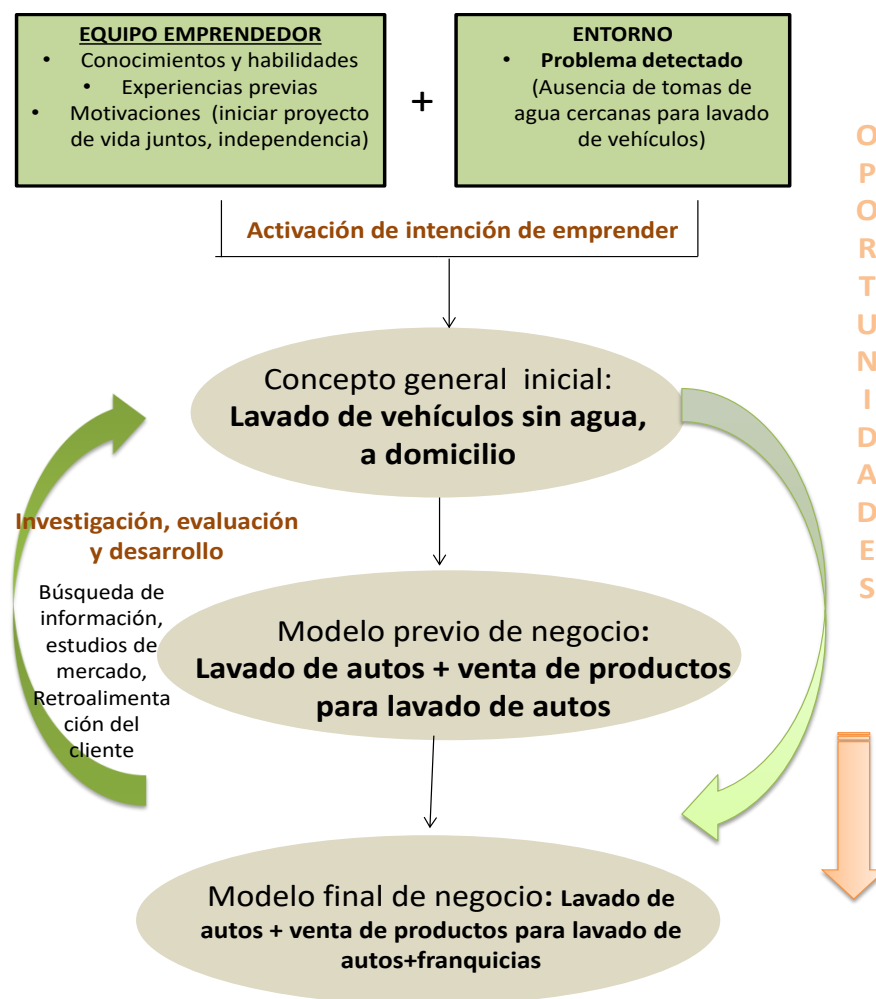
Además, en la figura 19 se presenta el esquema gráfico que evidencia, por un lado, la importancia de los conocimientos y experiencias previas de los fundadores y su motivación para iniciar el negocio, que en este caso corresponde a un proyecto de vida de pareja, pues, como el propio emprendedor manifestó: “Para ese entonces todavía no me casaba con Mercedes, pero ya le iba conversando de la idea que tenía; entonces como ya estábamos por casarnos, ya hacíamos planes juntos. Por ello cuando nos casamos, yo decidí dejar el trabajo en el que estaba y emprender mi negocio.”

En relación al Entorno, los emprendedores evidenciaron un problema (la dificultad para acceder a tomas de agua para lavar los vehículos), el cual se convirtió en un desafío y una oportunidad que fue desarrollada y aprovechada.



Además de la oportunidad inicial que dio paso al negocio se observa que la empresa ha identificado otras oportunidades que le permitieron agregar otros productos y servicios y generar procesos de crecimiento, donde cobra vital importancia las actividades de investigación y desarrollo.

Figura 19. Esquema del proceso de reconocimiento de oportunidad de la Empresa dinámica F



Fuente: Elaboración propia

Empresa G

La emprendedora G siempre tuvo la inquietud de poner una empresa. En la Escuela recibió un curso de belleza y le gustó mucho. Ese curso le dio la orientación y entusiasmo



sobre lo que quería hacer en adelante, sintiéndose útil y valiéndose por ella misma, como manifiesta, por lo cual decidió continuar sus estudios en el colegio, especializándose en el área de belleza. La emprendedora expresa con sus propias palabras lo siguiente:

En esa época hicieron unas campañas donde iban a las escuelas, al menos a los que terminábamos sexto grado, iban a enseñar esos cursos de: belleza, manualidades, mecánica, todo, y a mí me gustó lo de belleza, yo dije: “¡qué bonito!”. Y mandaban a coger las escamas de pescado para poder hacer las uñas, hacer el manicure; yo me iba al mercado del sur a cogerme las escamas para aprender a hacer el manicure, pintar las uñas...Nos enseñaron a hacer pestañas postizas, entonces, ese curso me despertó más, me dio más ansiedad de ser alguien, de tener el título y mi madre se enorgullezca de que yo tenga una carrera tan rápida y práctica. Pasó el tiempo y por darle el gusto a mi mami tuve que estudiar el bachillerato hasta tercer año, y ahí sí dije, voy a sacar mi título de belleza; y así estudié y me gradué de belleza (fundadora de empresa G)..

Empezó sus actividades en la calle pues, junto con su hermano se puso un puesto de venta de diversos artículos fuera de un conocido almacén denominado “Tía”, en la ciudad de Guayaquil. Sus clientas eran principalmente mujeres y estaba siempre muy atentas a lo que ellas preguntaban o demandaban. Si le pedían una tijera, ella buscaba siempre ofrecerle los artículos complementarios y armaba “grupos” de productos.

La emprendedora evoca recuerdos y manifiesta las necesidades económicas que su familia tenía, incluso se emociona y sus ojos se humedecen, expresando lo siguiente:

La necesidad era grande, ¿cómo nos íbamos a ir?, la necesidad era más, yo corrida, metida en los almacenes, escondiéndome, corriendo de la policía, se me llevaban la mercadería o me la destrozaban, yo lloraba pero nunca le decíamos a mi papi ni a mi mamá, nunca le dábamos esa inquietud... entren mi hermano y yo, decíamos: “No le digamos a mi papá ni a mi mamá, después se preocupan”. Nosotros solitos; éramos 6 hermanos, pero los dos únicos que trabajábamos era mi hermano él que me sigue a mí, los otros estudiaban, mamá y papá vivían con



nosotros, mi papá era zapatero y mi mamá se dedicaba a la casa... (fundadora de empresa G).

La emprendedora y su hermano soportaban todo tipo de situaciones por la necesidad de llevar alimento a su casa. Su papá era zapatero y su mamá se dedicaba a los quehaceres de la casa. Con el paso del tiempo la venta en la calle se les complicó por la persecución de la que eran objetos por parte de los policías municipales al no contar con los permisos obligatorios, por lo cual decidió realizar las gestiones para conseguir un crédito bancario que le permita poner una local, que finalmente lo consiguió gracias al apoyo de los directivos del Banco. Su local se convirtió en la primera tienda de venta de cosméticos en la ciudad por lo cual manifiesta que fue la pionera y que su tienda estaba siempre llena. Cabe señalar que esta transición de la calle a un local alquilado lo debió realizar sola por cuanto su hermano desistió de continuar en el negocio. Gloria, la emprendedora, recordó emocionada aquel momento evocando sus recuerdos:

Entonces yo me puse a pensar: ¡pero qué ilusión, qué alegría! –yo decía entre mí, ¡tener un bazar!”, yo ni dormí, entonces vengo temblorosa y le dije a mi hermano: “ñaña, ¿qué te parece, por qué no ponernos un negocio a medias? –pero ahí yo ya hablé, porque yo trabaje todo para mí mamá, yo no tuve sueldo, no tuve nada, todo era para ella, hice la casita en el suburbio, todo era para mis hermanos, para los estudios, todo..., nunca me afané en hacer algo para mí. Pasó el tiempo, comencé y mi tienda era llenecita, la gente hacía cola para comprar afuera, era la única y primera tienda que vino aquí con la venta de cosméticos... fui la pionera... y así me fue bien... (fundadora de empresa G).

El siguiente obstáculo que tuvo que enfrentar esta emprendedora fue la decisión de venta por parte del dueño del edificio donde tenía su local. Nuevamente recibió apoyo para la compra de su local, gracias a un nuevo crédito bancario, lo cual se permitió seguir adelante en sus actividades comerciales, ya con un local propio.

Tres años después la casa estuvo en venta, y dije: “¿ahora Dios mío qué hago?”. Pero gracias a Dios el dueño del edificio me dijo: “Gloria yo voy a vender para darte la ayuda para que puedas comprarte tu pedacito”, lo puso en venta en



propiedad horizontal para que cada uno podamos repartir.....mi vida es una historia... (fundadora de empresa G).

La expansión del negocio se da posteriormente debido a que sus clientes le sugirieron y pidieron que ponga otros locales en otros sectores de la ciudad lo cual Gloria pensó seriamente a fin de estar más cerca de sus clientes. Enfatiza lo importante que es para ella que sus clientes estén plenamente satisfechos, lo cual se convirtió en su segunda motivación, luego de las motivaciones de subsistencia iniciales. La tabla 54 muestra en resumen los pasos o etapas que vivió la emprendedora para dar inicio a su negocio.

Tabla 54. Etapas del Proceso de reconocimiento de la oportunidad de la empresa G

No.	EMPRESA G
PASOS	VENTA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS DE BELLEZA
1	Propuesta de externo para alquilar un local para iniciar negocio de venta de productos de belleza. Con ello deja el negocio informal de venta en la calle que mantenía por necesidad con su hermano
2	La emprendedora apertura su negocio con gran éxito y compra el local
3	La emprendedora apertura su negocio con gran éxito y compra el local
4	La emprendedora decide incursionar en otra línea de negocios: servicios de tinturado de cabello
5	La emprendedora incorpora a su negocio el servicio de gimnasio

Fuente: Elaboración propia

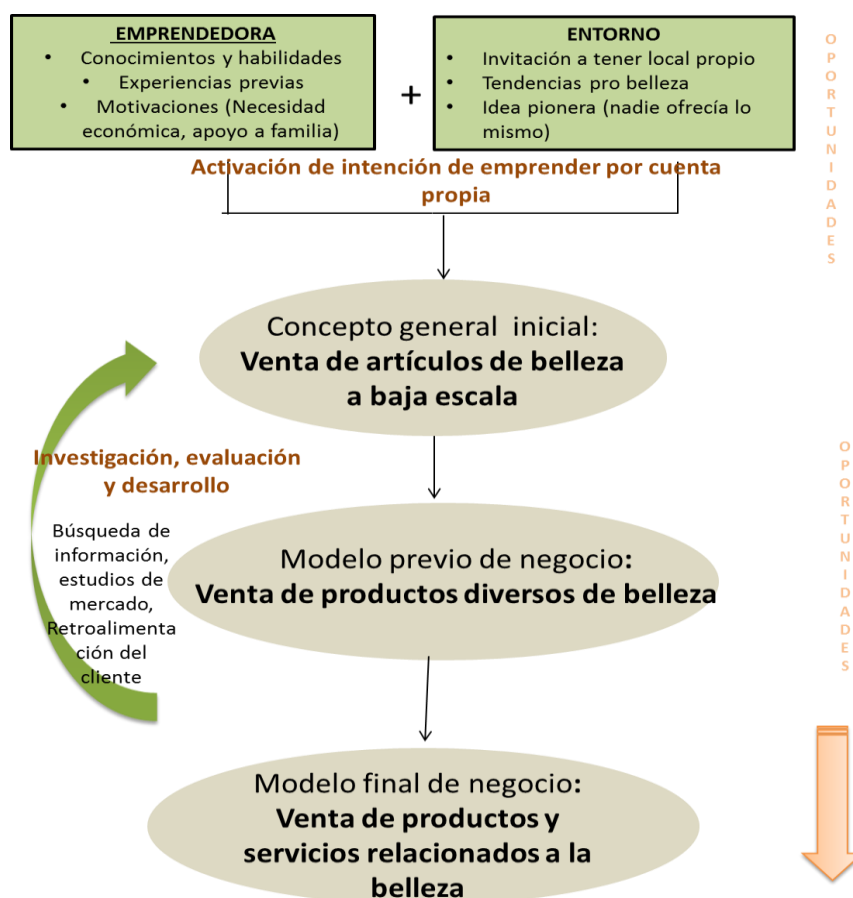
Además, en la figura 20 se presenta el esquema gráfico que describe el proceso que siguió la emprendedora para reconocer las oportunidades del entorno cuyo negocio se impulsa con la invitación de un externo para tener un local propio, además de identificar



la tendencia creciente del cuidado por la belleza cuando en ese momento el ofrecer productos en esta área se consideraba una idea pionera. Por el lado de la emprendedora, además de la preparación que recibió sobre el área, existía detrás una fuerte motivación para emprender para hacer frente a las necesidades económicas que atravesaba su familia y su deseo por tanto de apoyarla.

Al igual que otros emprendimientos dinámicos, esta empresa continuó detectando oportunidades del entorno y dando respuesta a ellas a través de la inclusión de nuevos productos y servicios.

Figura 20. Esquema del proceso de reconocimiento de oportunidad de la Empresa dinámica G



Fuente: *Elaboración propia*



El esquema evidencia que, además de la oportunidad inicial del negocio detectada y desarrollada, a lo largo de la vida de la empresa se fueron identificando y desarrollando otras oportunidades. En este sentido la empresa inició vendiendo artículos de belleza a baja escala y en el camino fue ampliando sus locales y diversificando los productos de venta; además, de adicionar diversos servicios a su modelo de negocio.

Empresa H

La empresa H ha sido considerada una empresa potencialmente dinámica puesto que, considerando que recién está iniciando sus operaciones en el año 2016, su propuesta es catalogada como innovadora lo cual le ha significado el reconocimiento y otorgamiento de premios, además de su proyección internacional.

La idea de negocio inicia con un problema reportado por el ex Presidente de una importante institución financiera en la ciudad de Quito-Ecuador quien sufrió las consecuencias de la pérdida de una gran cantidad de dinero a causa de un correo electrónico mal enviado. “Gonzalo tuvo esa experiencia en el Banco, vino donde Ernesto que sabe de tecnologías, le comenta lo ocurrido y además le presenta un pequeño prototipo de cómo podría ser la idea del producto que permita cuidar la información”, comenta Christian Torres, uno de los socios fundadores de la empresa. Ernesto le dice que sí es posible realizar el proyecto, Christian, quien había colaborado dos años en la dirección de la incubadora y aceleradora de negocios Kruger Labs, aprovechó un viaje a Silicon Valley, en representación de esta incubadora para recibir retroalimentación del proyecto tecnológico y empezaron a desarrollarlo. Les tomó un año de desarrollo pues manifiesta que no es un sistema fácil. Para fines del 2016 programaron la instalación del sistema a 10 empresas grandes. El darse cuenta de que las empresas tienen fuga de información fue un factor clave para el desarrollo del sistema informático.

En la vida de los socios fundadores existen antecedentes interesantes que marcaron su vida emprendedora. Al respecto Christian Torres comenta que su primo Alfonso Villalva, otro de los socios de la empresa, a los 18 años le propuso hablar con empresarios para conocer sus experiencias, positivas o negativas, actividades que la concibieron como un proceso de mentoría. Dentro de ello, realizaron algunas entrevistas importantes.



Christian comenta que veía a sus compañeros que llevaban siempre los equipos de última tecnología y le surgió la inquietud de conocer qué actividad realizaban los padres de estos jóvenes. Es así que empezó a entrevistar a los padres de algunos de sus compañeros, dueños de empresas exitosas, quienes se convirtieron en sus mentores.

En el 2011 conoce además a otro emprendedor quien lo invitó a ser parte de un grupo privado de emprendimiento denominado “Innova Business Club” donde buscaban mentores, se capacitaban, hablaban de negocios, buscaban conferencias, entre otras actividades. Este grupo estaba integrado por siete personas, donde todos los viernes se reunían en alguna casa para hablar de todo lo que hicieron en la semana, las lecturas de libros que habían realizado; buscaban mentores, entre otras actividades; de hecho en la universidad los conocían como los del grupo “innova”. El objetivo además, era reunir gente para hacer negocios privados entre ellos. Luego, tres de los emprendedores cursaron un programa de desarrollo de capacidades de empresariales en una reconocida escuela de negocios de Ecuador, lo cual considera que les marcó mucho.

Posteriormente formaron la asociación de jóvenes emprendedores y empresarios. Uno de los integrantes de este grupo se contactó con otro joven emprendedor quien les propuso coordinar una incubadora y aceleradora de negocios denominada Kruger Labs, como parte de un programa de responsabilidad social de la empresa Kruger, compañía pionera en tecnología, con 25 años de experiencia en el mercado quienes hacen consultoría de arquitectura en software, levantan y analizan procesos y los optimizan con la aplicación de las tecnologías. Kruger Labs se convierte en un espacio de apoyo a los emprendedores, un laboratorio para que los emprendedores vengan con prototipos y reciban apoyo de mentoría, capital semilla, asesoría legal, fundamentalmente en propuestas de tipo tecnológico. A decir de Chisti “Kruger Labs es un imán de emprendedores e inversionistas. Venían los empresarios para conocer, escuchar los emprendimientos y cosas innovadoras.” En dos años llegaron a incubar 18 emprendimientos. Luego, con base en esa experiencia, crean en la ciudad de Guayaquil “Innobis”, con el apoyo de importantes empresarios de esta localidad, para apoyar todo tipo de emprendimientos.



Al concluir dos años de actividades en la coordinación de Kruger Lab, el joven emprendedor decide crear Yambuu, junto con sus otros socios. Es así que en Enero de 2016 se inició Yambuu corporation.

A la fecha de la entrevista Ya tienen pre vendido US \$70,000 dólares en Chile, Guatemala, Colombia, Bolivia y Ecuador. A Fines del 2016 inician con la versión de prueba a 10 empresas grandes.

La tabla 55 muestra en resumen las etapas que giran en torno al proceso del reconocimiento y desarrollo de la oportunidad que dio paso al negocio el cual parte o nace un problema detectado, ocurrido a unos de los socios con amplia experiencia en el área bancaria y financiera, el mismo que se une con expertos en el área de tecnologías y mercado y deciden conformar la empresa.

Tabla 55. Etapas del Proceso de reconocimiento de la oportunidad de la empresa H

No.	EMPRESA H
PASOS	DESARROLLO DE SOFTWARE INFORMÁTICO
1	Gonzalo, uno de los socios, ex Presidente de una institución Financiera sufre las consecuencias de la pérdida de una importante cantidad de dinero a causa de un correo electrónico mal enviado por lo cual propone a otros amigos diseñar una plataforma de seguridad
2	Gonzalo propone a un amigo experto en tecnologías desarrollar la plataforma y le presenta un pequeño prototipo de cómo podría ser la idea del producto que permita cuidar la información
3	Se une otro Socio, Christian quien había colaborado en la dirección de una incubadora y aceleradora de negocios , aprovechó un viaje a Silicon Valley para recibir retroalimentación del proyecto tecnológico y empezaron a desarrollarlo
4	Para fines del 2016 programaron la instalación del sistema a 10 empresas grandes
5	Para el 2016 ya tenían pre vendido US \$70.000 dólares entre los países de Chile, Guatemala, Colombia, Bolivia y Ecuador

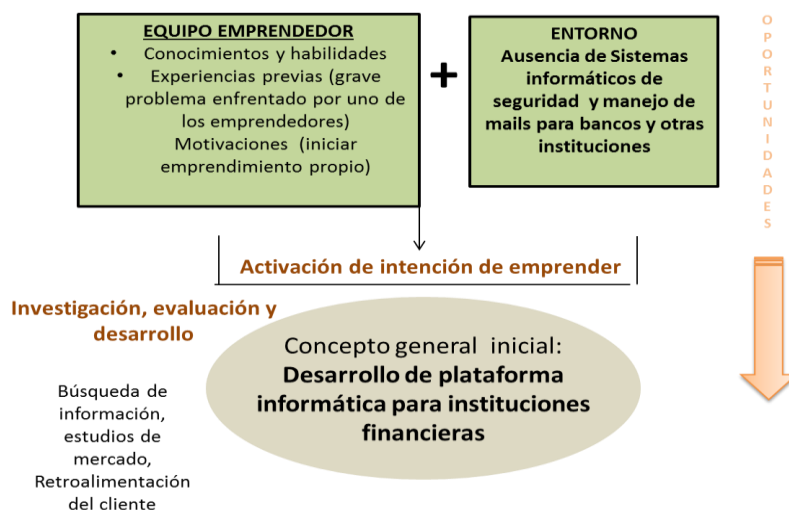
Fuente: Elaboración propia

Las etapas identificadas en el proceso de identificación de oportunidades se resumen en la Figura 21. La intención y decisión de emprender se fundamenta,



por un lado, en el deseo de los emprendedores de fundar su propio negocio, considerando el espíritu emprendedor latente en ellos, lo cual fue activado frente a la presencia de un problema que evidencia una debilidad en el mercado en cuanto a la falta de un software de seguridad informático y manejo de mails para instituciones financieras.

Figura 21. Esquema del proceso de reconocimiento de oportunidad de la Empresa potencialmente dinámica H



Fuente: Elaboración propia

Empresa I

La Empresa I es otra empresa considerada potencialmente dinámica por su concepto innovador, por los premios recibidos y por su proyección de exportación. La empresa fue fundada por una pareja de esposos quienes tuvieron la idea de crear juegos de mesa para promover la diversión familiar. Decidieron crear juegos de mesa entretenidos, divertidos, innovadores y diferentes a los que se encontraban en ese momento en el mercado. El proyecto nació con el propósito de rescatar la unión de la familia amenazada por los avances tecnológicos donde los hijos están concentrados mucho tiempo en el uso de los celulares, las tablets y otros dispositivos electrónicos. Su deseo al crear este concepto era que se deje un momento a un lado la parte tecnológica y las familias compartan algunas horas a la semana jugando y divirtiéndose. Tuvieron la



oportunidad de hablar con otras familias y amistades lo cual les sirvió para afinar su idea de negocio, aunado ello a la observación propia realizada en los entornos familiares.

José, el esposo emprendedor evoca sus recuerdos y comenta cómo fueron sus inicios:

Bueno, nosotros hacemos esto junto con mi esposa, este es un negocio de dos, y ahora están metidos también mis hijos... Básicamente mi esposa y yo emprendimos el negocio con una idea, lo que nosotros hacemos es juegos de mesa para diversión familiar, juegos de mesa entretenidos, divertidos, un tanto innovadores, diferentes a los tradicionales que existen tanto importados como quizás los que existen aquí mismo en el país... Pero surgió también de un tema muy importante, de fomentar y rescatar la unión de la familia. Usted sabe que el tema tecnológico tiene mucho avance, no va a parar de avanzar y de tener ese boom que siempre tiene la parte tecnológica, y tampoco no podemos irnos en contra de la parte tecnológica, porque no es nuestro objetivo, sino que más bien nuestro objetivo es, como digo, fomentar y rescatar la unión de los padres con los hijos y que dejemos un momento a un lado la parte tecnológica, es decir, que los niños y los padres dejen de estar utilizando el celular, los ipods, las ipads, tablets, play station, etc. y compartan una hora o un par a la semana divirtiéndose. Entonces ese es nuestro gran propósito, el tema del negocio del emprendimiento que estamos haciendo con mi esposa.

Se demoraron aproximadamente seis meses en salir con el primer juego y lograron comercializar sus productos en algunas cadenas de distribución en el país. Además han logrado entrar en algunos colegios. Al momento de la entrevista, se encontraban realizando gestiones para iniciar su proceso de exportación.

La tabla 56 resume las etapas que ha experimentado hasta la fecha de la entrevista la empresa en referencia.



Tabla 56. Etapas del Proceso de reconocimiento de la oportunidad de la empresa I

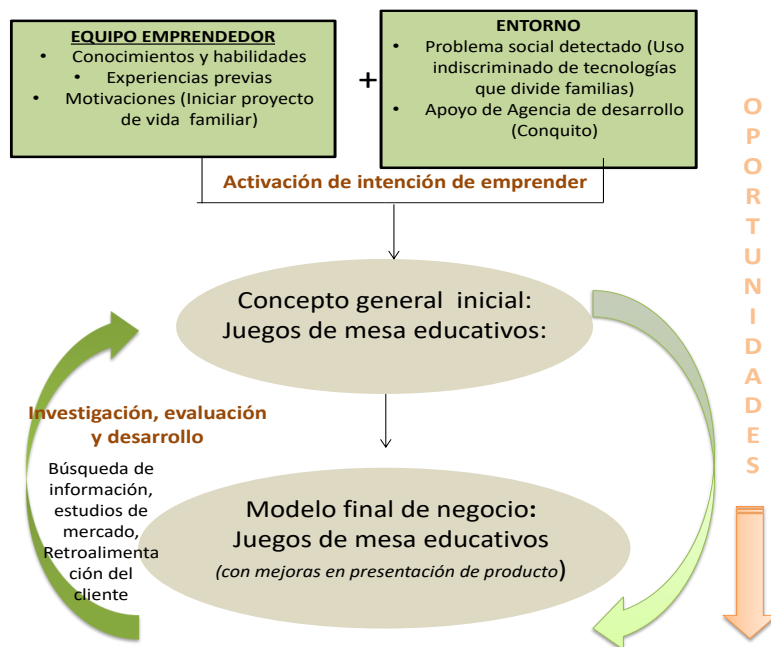
No.	EMPRESA I
PASOS	DESARROLLO DE JUGUETES EDUCATIVOS
1	El emprendedor decide iniciar un proyecto de emprendimiento con su esposa con base en las habilidades de ella en el área de diseño gráfico y sus propias habilidades comerciales. Su motivación es crear juguetes educativos para fortalecer las relaciones familiares que sienten amenazadas por la presencia progresiva de los dispositivos electrónicos que atrapan la atención de los niños
2	La pareja de esposos inicia su primer juego llamado Parecu
3	La empresa decide mejorar la presentación de su primer juguete educativo

Fuente: Elaboración propia

Los pasos anteriormente señalados se han esquematizado en la figura 22. En este esquema se conjugan los conocimientos y experiencias adquiridos por la pareja de emprendedores con la principal motivación que concierne al deseo de iniciar un proyecto de vida familiar, y por otro, un problema social detectado al cual la pareja decide responder con una propuesta.



Figura 22. Esquema del proceso de reconocimiento de oportunidad de la Empresa potencialmente dinámica I



Fuente: Elaboración propia

Empresa J

El papá de Carlos, fundador de esta empresa se dedicaba a diferentes cultivos. Su padre trabajó toda su vida en la agricultura. Con el papá estaba trabajando en los cultivos en haciendas propias, exportaban el grano a diferentes países, no directamente, sino que lo vendían a intermediarios. Luego de un tiempo de trabajar con el cacao, el emprendedor tenía interés en dar un valor agregado al producto. A Carlos toda la vida le ha apasionado el cacao, considera que es una planta muy noble.

Carlos soñaba con graduarse e irse a trabajar a la costa. El emprendedor hizo su tesis de la maestría precisamente en un tema relacionado con la implementación de una microempresa dedicada a la elaboración de pasta de cacao. Se dio cuenta que el trabajo más fuerte está en el campo. Él pensaba que el trabajo del campo era el más duro. Se necesitaba de capital, el también se dedicaba a otros cultivos tales como: arroz y caña de azúcar, entre otros. En un año le fue muy bien y ya tenía en su mente que si en un



algún momento tenía capital iba a adquirir máquinas. Comenzó a averiguar quién construía máquinas artesanales. Se contactó con un fabricante de maquinarias agrícolas, quien hizo máquinas diseñadas con base en las ideas del emprendedor. Se dio cuenta que necesitaba una planta y la instaló en Paute. Aprovechó una propiedad familiar que no se estaba utilizando.

El emprendedor de esta empresa es el único dueño, por el momento es una compañía unipersonal, aunque su familia también está involucrada. Su hermana que es nutricionista le ayuda con la tabla nutrimental y la definición de cantidades y porcentajes. Ellos hacen chocolates orgánicos.

Empezó con el primer producto que fue la pasta de cacao o licor de cacao que es el chocolate 100% puro amargo, que se usa como materia prima para la elaboración de chocolates. Vio lo que se encuentra en otros mercados que acá no había. Vio un producto que se llama “nips de cacao”, que es cacao tostado, triturado y sin cáscara. Se dio cuenta que en Europa se come este producto como si fuera el “canguil” o el “tostado” típicos de Ecuador. “El aroma es delicioso y el producto es 100 % puro. Lo mezclan mucho en helados, en la gastronomía. Esto comen mucho los deportistas porque proporciona mucha energía. Tiene además antioxidantes”, comenta el fundador de la empresa. Eso era el paso previo a la pasta. Sabía que se hacía eso primero para hacer luego la pasta. Esos fueron los primeros productos: Nips y pasta de cacao.

Otro producto que está desarrollando, es el té de cacao. Se le ocurrió porque vio algo similar en España. El probó una bebida de cascara de cacao tostado, con leche y vainilla. Se imaginó que quedaba bien el té.

Realizó estudios de mercado mientras desarrollaba su tesis de la maestría denominada “Creación de una empresa productora de pasta de cacao”. Pensó, además, que en algún momento la gente iba a buscar cosas más sanas o puras. Se enfocó primero en la exportación e imaginó que eso iba a pasar.

En su familia casi todos son diabéticos y por lo tanto veía que no podían comer chocolate. Esta situación la identificó como un problema y pensó que hay que buscar



soluciones a los problemas. De allí han ido creciendo más ideas. Pensaba mucho en el agroturismo también pues en Cuenca viven muchos turistas extranjeros. Le ayudó mucho su amigo de Austria pues éste ya conocía los NIPS.

Ha pensado adicionalmente en el negocio de agroturismo que involucre desde las plantaciones en la Costa ecuatoriana hasta la ciudad de Cuenca, para conocer el proceso de fabricación del chocolate y donde la gente pueda hospedarse. Quiere hacer toda la cadena, que conozcan a la gente que está atrás del producto. En este proyecto piensa involucrarse otra hermana que está siguiendo la carrera de turismo. El pensó que tenía que ser una historia diferente.

En la tabla 57 se resumen los pasos o etapas principales por las cuales ha debido pasar el negocio en referencia, según se detalla a continuación:

Tabla 57. Etapas del Proceso de reconocimiento de la oportunidad de la empresa J

No.	EMPRESA J
PASOS	ELABORACIÓN DE DERIVADOS DE CACAO
1	La vida del fundador de la empresa estuvo marcada por la incursión de su familia en la agricultura. Se inició sembrando y exportando Cacao con su papá, experiencia que le permitió desarrollar una pasión por el cacao.
2	El emprendedor realizó una maestría justamente enfocada en la elaboración de una microempresa de pasta de cacao, pensando mucho en que tenía que darle un valor agregado a esta fruta
3	el emprendedor comienza a investigar sobre las máquinas para hacer chocolate, y tan pronto ganó algo de dinero, se dijo para sí mismo: “Ahora es cuando; si no empiezo ahora no empiezo nunca”.
4	El emprendedor instaló una planta en unas tierras de su familia que no se estaban usando. Inicialmente arranca solo.
5	Se involucra una hermana en el negocio, quien es nutricionista y se encarga de toda la parte nutricional de la empresa
6	La empresa inicia con la producción de pasta de cacao

Fuente: Elaboración propia



Empresa K

Este emprendimiento fue fundado por una pareja de novios. La novia estudió la carrera de microbiología y siempre tuvo preocupación por el cuidado del medio ambiente y la protección de los recursos naturales. Influyó mucho en ella su papá quien es ingeniero ambiental, por lo cual, desde siempre tuvo esa visión altruista de preocupación por el ambiente, además de inculcarle la motivación por el emprendimiento, En el año 2005 participaron en un proyecto de emprendimiento a base de espirulina, el cual es un suplemento nutricional para combatir la anemia y la desnutrición, quedando en segundo lugar. Siempre quedó latente ese interés de emprender en algo; por lo tanto, decidieron iniciar una empresa con su papá. Al observar que a ella le interesa el sector agro ambiental comenzaron a desarrollar productos para el agro y se asociaron con una empresa, con quien no tuvieron una buena experiencia. Se dieron cuenta que necesitaban apoyo en el área comercial, es allí donde la emprendedora se conoce con su novio, experto en el área comercial, quien había trabajado en una importante telefónica manejando cuentas corporativas donde desarrolló algunas habilidades. Este socio se considera emprendedor desde que tiene uso de razón, siempre buscando la forma de ganar dinero, lo cual le sirvió para desarrollar otras habilidades. Su novia reconoce que eso es innato en él. Este emprendedor salía con su papá a visitar amigos que tenían empresas lo cual le llamaba mucho la atención. Ello despertó su interés en formar su propia empresa. Siempre tuvo esa idea.

Después que se conocieron los novios, decidieron impulsar la empresa familiar que había creado la novia emprendedora junto con su familia. Decidieron asistir a varias ferias, para tener contacto con técnicos, amas de casa y campesinos Hace dos años estuvieron en una feria en la ciudad de Quito y fueron a participar con sus productos; dentro del Público se encontraban niños y vivieron una experiencia que fue contada por los emprendedores de la siguiente manera:

En el jardín botánico fuimos a participar con nuestros productos y ahí el público es amplio, hay niños, hay amas de casas, había otros técnicos, es muy diverso.



Vinieron unos niños, porque siempre utilizábamos material didáctico para que la gente entienda de mejor manera la utilización de nuestros productos, e Ignacio le preguntaba a un niño si él sabía de dónde venían los tomates y el niño le dice;” ¡sí, del supermercado!, allá yo voy todos los fines de semana con mi mamá a comprar y ahí están los tomates, las lechugas...” para nosotros fue un shock, porque dijimos ¡no! El niño no ha estado en el campo, vemos que el agricultor a las 4 de la mañana se levanta a regar sus plantas, hacen toda la selección de los productos, es un trabajo muy duro para que lleguen a la percha y el niño diga eso ... sinceramente si nos tocó, ¡que duro!. En ese sentido dijimos: vamos a ver que está sucediendo. vamos a los centros infantiles a preguntar... visitamos varios centros infantiles y les preguntamos a los profesores si saben si los niños están captando realmente todos estos conocimientos sobre ciencias, sobre la relación con la naturaleza y ellas nos decían que sí, que obviamente el trabajo es mucho más difícil porque hay un abuso de la tecnología, un abuso indiscriminado... llega el fin de semana y los ponen a ver películas o les dan las tablets con los juegos, entonces los niños pasan conectados tecnológicamente.. y dicen, nosotros les enseñamos aquí, les enseñamos sobre las plantas, la fotosíntesis, todo lo del suelo pero al no ser reforzado en el hogar por los padres entonces quedan los conocimientos aislados.... (fundador de empresa K).

Los emprendedores vivenciaron esa debilidad en los centros infantiles. No sabían que hacer al principio. Querían hacer algo. Al principio pensaron en charlas para crear conciencia. Hablaron con el papá dándoles la libertad para desarrollar algo. El novio emprendedor le propuso a su novia que desarrollaran un producto. La idea era desarrollar un producto consumible, para los niños. El novio emprendedor sabía que era una oportunidad de mercado, sacar un producto para los niños. Plasmar un concepto en una caja. Pensaron en un kit que enseñe a sembrar con todos los elementos. Tuvieron también el apoyo de la mamá de la novia quien es licenciada en pedagogía. Hicieron algunos prototipos, después de haber visto muchos juguetes. Tal como expresa uno de los emprendedores: “Al inicio no teníamos ni idea de cómo hacer, vamos a dar charlas



dijimos, vamos a dar charlas en los centros infantiles a decirles a los niños: “miren, el suelo es así, las plantas son así” no teníamos muy claro...”.

Al inicio el Kit era muy básico, e, iba a ser ecológico, pero se dieron cuenta que no iba a ser atractivo. Decidieron que sea algo transportable. Con ello se generó la idea de crear una especie de lonchera. Además agregaron otros materiales como sticker, un libro para pintar, crearon personajes y les dieron vida. Crearon una familia con los personajes de Lechugón, (papá); florcita,(mamá); tomatín (niño) y mentita (niña).

Al respecto los emprendedores compartieron sus vivencias de la siguiente manera:

Mi idea personal siempre fue poder desarrollar un producto consumible y digo: “ahí es donde está la oportunidad de dinero” son los consumibles! o generar algún tipo de producto hacia los niños, porque sabemos que cuando nosotros, como padres no vemos cuánto vale un producto, si lo queremos para el niño, decimos listo! y lo compramos... siempre va a haber niños... entonces vimos una oportunidad de mercado de los dos lados, por la parte ambiental, reconectamos a los niños con la naturaleza y la parte económica, el sacar un producto para los niños, bien hecho, realmente es rentable, siempre y cuando este bien hecho ¡no!...tenemos que poner o plasmar un concepto en una caja como haciendo un Kit, fuimos desarrollando los conceptos y ahí es cuando vimos la oportunidad y dijimos: podemos sacar un Kit y que se llame Mi Primer Huerto o La Huertita” para los niños, que enseñe a sembrar... pero con todos los elementos que no se necesite ir a comprar sino que incluya la tierra, la semillas....

Los emprendedores se demoraron seis meses desde que concibieron la idea hasta que salieron con la idea pulida. En síntesis, la tabla 58 muestra los pasos resumidos o etapas por las cuales tuvo que pasar este emprendimiento.



Tabla 58. Etapas del Proceso de reconocimiento de la oportunidad de la empresa k

No.	EMPRESA K
PASOS	JUGUETES ECOLÓGICOS Y SERVICIOS AMBIENTALES
1	Uno de los emprendedores despierta en su deseo de emprender por una experiencia emprendedora en el Colegio, su padre decide apoyar este deseo e inician una empresa familiar
2	Inicia fabricación de productos ecológicos para el agro
3	Se tiene dificultades con uno de los socios con los que inició la empresa y éste se retira
4	La familia emprendedora pasa por dificultades antes la debilidad en la parte comercial en la empresa
5	El novio de una de las emprendedoras que tenía experiencia comercial y emprendedora propone a su novia la reactivación de la empresa familiar
6	La participación en una feria de la pareja emprendedora pone en evidencia el desconocimiento de los niños sobre el sector agrícola, particularmente la procedencia de las hortalizas, por lo tanto deciden hacer algo al respecto
7	Al inicio pensaron en dar charlas en las instituciones educativas
8	El novio emprendedor propone desarrollar un artículo consumible
9	El novio emprendedor propone crear un concepto con un producto. Una especie de Kit ecológico para enseñar a los niños a sembrar
10	Desarrollo de primer prototipo de Kit "Mi primer Huerto"
11	Se perfecciona el producto haciéndolo transportable y se mejora la presentación para hacer el kit más atractivo para los niños
12	Se inicia venta de producto en jugueterías
13	Se inicia la venta en Colegios, complementando con charlas y asesorías, a raíz de una sugerencia en una entrevista que les hicieron, ofreciendo un concepto y no un producto únicamente
14	Desarrollo del producto en otros tamaños

Fuente: Elaboración propia



6.2 Proceso de reconocimiento de oportunidad de las empresas no dinámicas

Empresa L

La empresa fue creada en año 2003 por una necesidad. En el año 1996 el deportista Jefferson Pérez, quien fundó la empresa, ganó los juegos olímpicos en Atlanta. En el año 2000 se retira del deporte para terminar sus estudios universitarios en el área de administración. Entre el año 2000 y 2002 termina los estudios universitarios y decide volver al deporte cambiando algunas cosas.

En el año 2002 cuando decidió volver decidió crear equipos multilaterales (El emprendedor enfatiza que prefiere llamar a sus equipos mixtos o “multilaterales” y no “multidisciplinarios”). Se creó un equipo con diversas capacidades **involucrando** especialistas en logística, negociaciones y relaciones públicas. Como se dio cuenta de que tenía muy buen equipo, decidió ofrecer el servicio a terceros. Al respecto el emprendedor contó lo siguiente:

Y cuando en el año 2003 nos dimos cuenta que teníamos un excelente equipo de trabajo se decidió crear la empresa para que no sea solo Jefferson Pérez el beneficiado de ese equipo... de ahí tuvimos muchos deportistas que pasaron por nosotros, deportistas olímpicos, que les ayudamos con el tema de buscar auspicios, todas esas cosas, todo netamente con tema de mercadeo, y después de eso creamos una división que crea eventos deportivos, entonces hacemos todo lo que son eventos deportivos y tenemos otra división que hace análisis de inversión... (fundador de empresa L).

El deportista fundador de la empresa manifiesta que toda su vida ha sido una generación de necesidades, lo cual lo expresó de la siguiente manera:



Yo tuve la suerte gigantesca de que toda mi vida ha sido una generación de necesidades, entonces la empresa fue creada por una necesidad, pero luego dijimos ¡oye esto hay que compartirlo!, ¡hay que ponerlo a disposición de otras personas!... Entonces es interesante lo que los seres humanos podemos generar, ver esas necesidades que tenemos, pero luego transformar eso en oportunidades para el mejoramiento de esos individuos y de ahí viene el tema del negocio y cosas esas; pero creo que el principio es interesante través de una necesidad crear una oportunidad... (fundador de empresa L).

Por lo tanto, desde la óptica de este emprendedor, los emprendimientos realizados han surgido de una necesidad personal que luego se convirtió en un servicio ofrecido a terceros, pensando siempre en la idea de que los servicios y ventajas a las cuales tenía acceso a través de sus negocios tenía que compartirlos y ponerlos a disposición de otras personas, lo cual se convirtió en oportunidades.

Cuando le pregunto por qué realizó el emprendimiento, responde:

Porque me encanta, porque mi vida es un mundo de necesidades y esas necesidades empiezan a generar la obligación de pagar; cuando yo compro un vehículo tengo que pagar al concesionario o al banco y si hago un préstamo tengo que pagar en algún tiempo... Cuando uno recibe un talento es un préstamo, pero Dios no dice: este es mi número de cuenta, depositarás... Entonces uno tiene la obligación de revertir, porque luego si se genera este tema de una riqueza acumulada se daña, uno se daña, comienza el tema del comodismo emocional, comienza el tema de la vagancia, pereza, la manipulación, entonces, ¿Por qué hago todas esas cosas? Porque tuve la suerte gigantesca de conocer personas que me explicaron la diferencia de esas dos...(fundador de empresa L).

Este emprendedor manifiesta que la predisposición por emprender la tiene desde niño. Su madre tenía un puesto de venta de víveres en el mercado. La recuerda siempre



vendiendo diferentes alimentos. Si alguno no se venía, rápidamente emprendía la venta de otro. Esta actitud de su madre fue un ejemplo inspirador.

El emprendedor empezó en el deporte a los 14 años. Tenía un padre ex militar quien lo llevaba al techo de su casa y le hacía ver los aviones. El padre le decía que tenía que ser algún día piloto de combate para defender a su país. Cuando su padre murió le hizo el juramento de que iba a ser el mejor del mundo. Fue una ofrenda a su papá.

Confiesa que fue un chico formado en la calle y por tanto considera que sus instintos son de la calle. Era uno de los chicos a quien le gustaba pelear en la escuela, tanto que solía llegar a la casa lastimado. Lo paradójico es que en el colegio no le gustaba realizar actividades de Educación Física pues su gran atractivo era visitar el laboratorio de computación, lo cual le generó como consecuencia que el profesor le amenazara con que iba a perder el año, pues tenía muchas faltas. Ello lo asustó mucho al pensar en la reacción de su mamá. El profesor le propuso que si participaba en una carrera y ganaba, aprobaba el año escolar, de lo contrario lo perdía. Este evento le hace notar al emprendedor que ese impulso por actuar se presentó por la necesidad de aprobar una materia. Cuando la aprobó se presentó la oportunidad de ir a un campeonato nacional en la ciudad de Quito-Ecuador representando a la provincia del Azuay. A partir de allí le empezó a gustar el deporte, después de que se dio cuenta que podía pelear sin lastimar a otras personas, que podía sacar toda su energía y su coraje, pero que tenía que observar unas pocas reglas que cuidar: no lastimar al otro y llevar su cuerpo al máximo. Reflexiona y piensa que le debe al deporte la oportunidad de transformar su vida y ser rescatado de una vida de peleas en la calle. A través del deporte descubrió que el miedo no era malo, que el secreto era controlarlo para que no lo asesine interiormente.

Pasó el tiempo y le dijeron que tenía que viajar a Londres y New York. Cuando estuvo allá le pareció impresionante lo que vio. Se dio cuenta que el mundo no solo era el río donde iba a nadar. Empezó a sentir que estaba controlando su vida y le agradaba que podía seguir canalizando toda su energía de manera ordenada.

A los 18 años su madre le pide que empiece a trabajar para poder pagar la universidad pues no tenían dinero. Para esas fechas, el emprendedor deportista había terminado el



colegio y se fue al campeonato de atletismo en Seúl y se convirtió en el campeón mundial juvenil. Cuando regresó de Seúl el rector de una Universidad importante de su provincia le dio una beca de estudios para seguir su carrera universitaria. Paralelamente a ello consiguió que un empresario de su ciudad le ayudara por cuatro años con dinero para comer y comprar equipamiento para ir a los juegos olímpicos donde se presentó y fue campeón del mundo. Recalca que su vida se ha caracterizado por la presencia de necesidades que luego dan paso a oportunidades.

Todos los proyectos los tiene con socios. Manifiesta que involucra a socios porque reconoce que no lo conoce todo. “Lo importante es involucrar gente que conoce sobre el tema”, manifiesta el deportista emprendedor.

A partir de la entrevista realizada a este emprendedor en Tabla No. 59 se extraen las tres etapas más importantes que tuvo que experimentar para el reconocimiento de la oportunidad que dio origen al negocio así como otras que se presentaron posteriormente y fueron aprovechadas mediante la incorporación de nuevos servicios a su modelo de negocio

Tabla 59. Etapas del Proceso de reconocimiento de la oportunidad de la empresa L

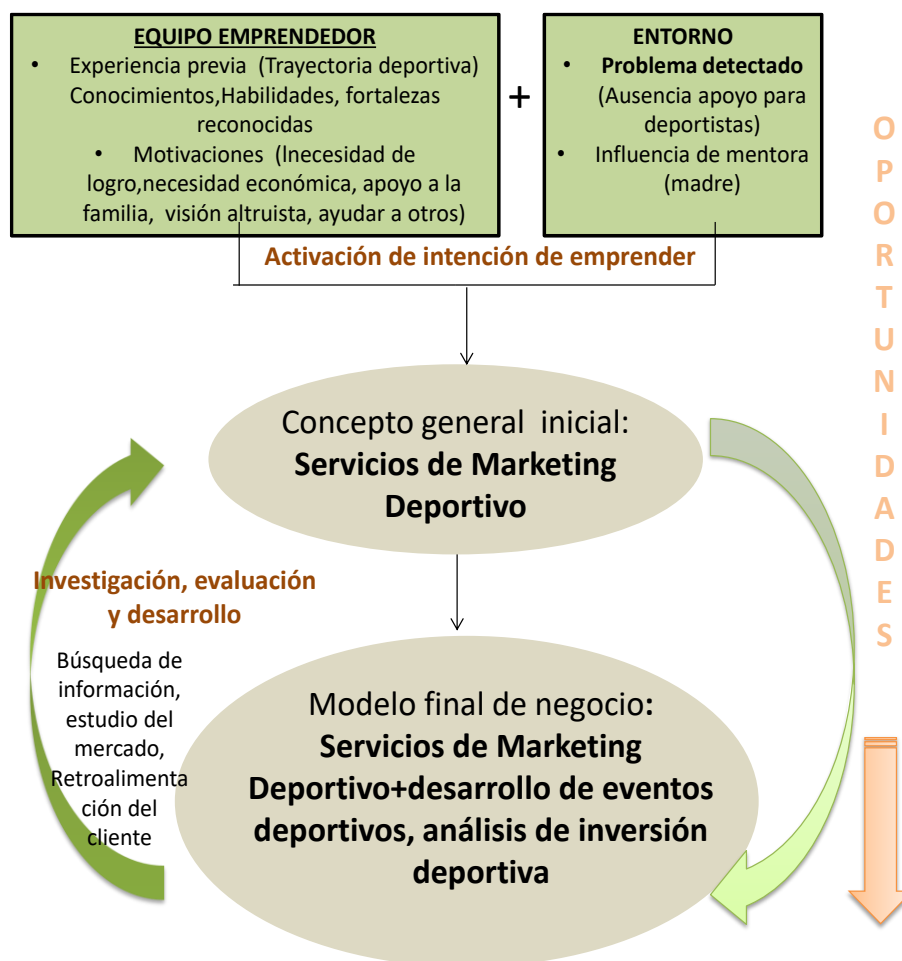
No.	EMPRESA L
PASOS	SERVICIOS DE MARKETING DEPORTIVO
1	El emprendedor que impulsó la empresa, deportista de renombre en el país se da cuenta que tiene una gran fortaleza al contar con un equipo multiprofesional muy valioso y diverso y se da cuenta que los deportistas del país no cuentan con mucho apoyo, por lo cual considera que sería buena idea extender ese beneficio que lo tiene de manera personal a otras personas a través de la creación de la empresa de servicios de marketing deportivo
2	Se inicia la empresa ofertando servicios de marketing deportivo
3	Se agregan posteriormente a los servicios ya realizados, los de organización de eventos deportivos y análisis de inversión deportiva

Fuente: *Elaboración propia*



Además, se resumen estas etapas en un esquema gráfico que se puede observar en la figura 23. Nuevamente se conectan los atributos personales del emprendedor, esto es, sus conocimientos y experiencias, además de sus motivaciones particulares, entre las que se encuentran: la necesidad de logro, necesidad económica y deseo de apoyar a la familia y ayudar a otros. En relación al entorno, se detecta una falencia o carencia en el medio respecto de no existencia de alguna empresa en Ecuador que de servicios de apoyo para deportistas. Como se observa en el gráfico, la empresa inicia con un modelo de negocio inicial que luego amplía ante la detección de nuevas oportunidades.

Figura 23. Esquema del proceso de reconocimiento de oportunidad de la Empresa L



Fuente: Elaboración propia

A pesar de contar con un modelo de negocio innovador, la empresa, hasta la fecha de la entrevista, no había llegado a desarrollar un comportamiento dinámico. Si bien es cierto



ésta ha experimentado un crecimiento desde su constitución, éste no ha sido significativo manteniéndose la misma más bien en una situación estable.

Empresa M

Este grupo de tres emprendedores acababan de graduarse. Habían hecho una tesis grupal (buenas prácticas de manufactura en la industria de la panela) con base en un proyecto del INIAP. Debían asesorar empresas productoras de panela para utilizar procesos más tecnificados, con el fin de ayudarles a mejorar. Se dieron cuenta que las empresas que fabricaban panela granulada lo hacían de forma precaria y no se visualizaba en ellos el afán de mejorar, de involucrar nueva infraestructura ni tecnificar los procesos, identificaron la negativa de mejorar. Evidenciaron que a pesar de las ayudas ofrecidas por diferentes organizaciones nacionales e internacionales no había interés en los productores de aprovechar la ayuda ofrecida. Estaban acostumbrados a realizar el proceso productivo bajo el mismo sistema de siempre. Sin embargo de ello, encontraron un productor que se mostró predispuesto. Para esta empresa, el negocio era uno más dentro de otros negocios que se manejaban. El grupo de emprendedores hizo la propuesta al dueño de la planta y ésta aceptó, lo cual permitió que se implementara un proyecto muy bueno. La empresa se derivó de la tesis de universidad que tuvo que realizar la pareja de novios sobre el procesamiento de la panela, en la cual también se involucró la amiga de la novia. Al hacer la tesis se dieron cuenta de que la forma de procesar la panela era la misma de siempre, no había interés de mejorar, de cumplir las normas sanitarias. Hasta la actualidad siguen haciendo la panela de forma artesanal. Se veía que no había voluntad a pesar de tener dinero. A pesar de que les donaron planta, máquinas, equipos no querían usar.

José, el novio emprendedor reveló en la entrevista lo siguiente:

Básicamente esta es una empresa familiar; la formamos con mi novia, y en ese entonces, la hermana de mi novia; y una compañera de mi novia de la universidad, entonces la fundamos cuatro socios...la fundamos en el 2012 formalmente, previamente a esto pasamos varias etapas de programas de emprendimiento, que impulsó el gobierno nacional, en este caso lo que fue “Emprende Ecuador” fue la



oportunidad realmente porque justo nos estábamos graduando y se dio la convocatoria y pudimos participar en la primera ronda, y así fue como empezamos con la elaboración del plan de negocios, pasamos varias rondas de planificación y nos tocó viajar porque tuvimos que defender nuestra idea en Riobamba; en Ambato y en algunos lugares; fue una gran experiencia...

En un viaje realizado a Colombia, se dieron cuenta que la agroindustria está muy desarrollada en ese país y en especial el mercado de la panela. El producto que le llamó la atención es la adición del extracto de frutas seco, liofilizado o en polvo y le añadían eso a la panela, por lo cual el producto tenía sabor a frutas. Se aprovecharon también de la tendencia decreciente al consumo de azúcar blanca y decidieron lanzarse con eso, dentro de lo cual fue relevante el apoyo que recibieron de instituciones especializadas en Colombia. Esta panela es un derivado de la caña de azúcar y es usada para endulzar las coladas que principalmente les preparan a los niños. Con base en aquella experiencia, los emprendedores decidieron sacar al mercado nuevas versiones de su producto añadiendo sabores al mismo, específicamente limón, maracuyá y frutos rojos.

La tabla 61 muestra en resumen los pasos seguidos por los emprendedores para la identificación de la oportunidad del negocio.



Tabla 60. Etapas del Proceso de reconocimiento de la oportunidad de la empresa M

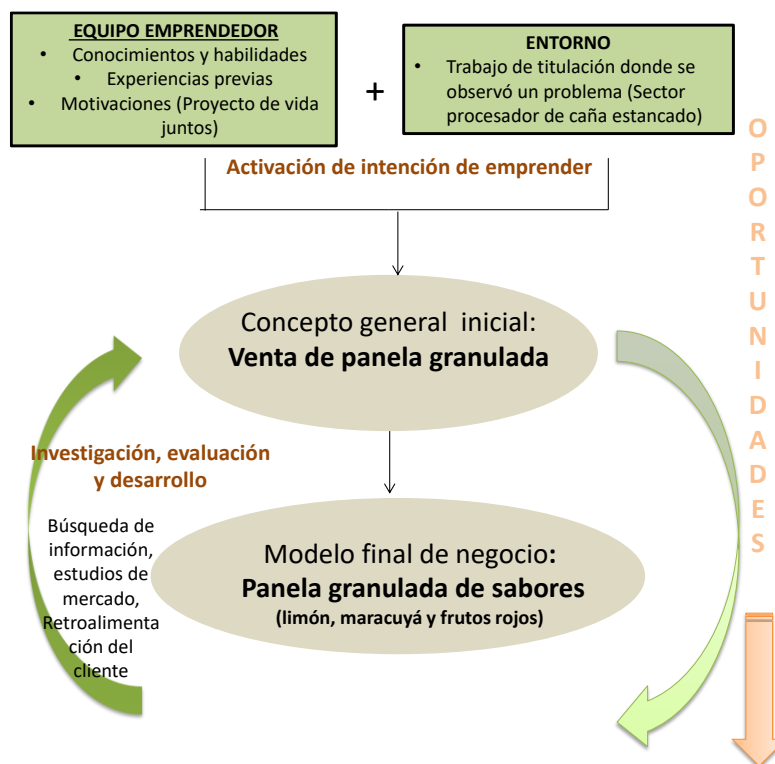
No.	EMPRESA M
PASOS	FABRICACIÓN DE DERIVADOS DE LA CAÑA
1	Los emprendedores, al realizar su trabajo de titulación con productores de caña, identifican algunas debilidades que las ven como una oportunidad para emprender un negocio en el área, haciendo realidad el deseo de emprender latente desde tiempo atrás por uno de los socios
2	Los emprendedores participan en concurso de emprendimiento organizado por una Agencia de promoción y desarrollo, maduraron la idea y elaboraron un plan de negocio
3	Los emprendedores sacan al mercado el producto de panela en polvo
4	En un viaje realizado a Colombia, se dieron cuenta que la agroindustria está muy desarrollada y en especial el mercado de la panela. El producto que les llamó la atención fue la adición del extracto de frutas, liofilizado o en polvo, por lo cual decidieron añadir esto a la panela, y hacer panela con sabor a limón.
5	Se crean otros sabores del producto: panela con sabor a maracuyá y frutos rojos

Fuente: Elaboración propia

De igual modo, la figura 24 presenta el esquema del proceso del reconocimiento de oportunidad de la empresa M donde nuevamente se conjugan los conocimientos y experiencias de los emprendedores, así como sus motivaciones, que para este caso particular es iniciar un proyecto de vida como pareja; además, se observa en el entorno la presencia de un problema detectado a lo cual intentaron dar respuesta con su modelo de negocio.



Figura 24. Esquema del proceso de reconocimiento de oportunidad de la Empresa M



Fuente: Elaboración propia

A pesar de los esfuerzos de la empresa y de contar con un equipo multidisciplinario, ésta no había logrado crecer, hasta la fecha de la entrevista, sino más bien mantenerse estable en cuyo resultado puede haber influenciado en gran medida la competencia existente y la escasa diferenciación de la empresa frente a sus competidores, además de que no se realizaron gestiones importantes para lograr la diversificación de productos, clientes o canales de distribución.

Empresa N

La idea de negocio nació por cuanto César Hidalgo, fundador principal de la empresa, laboró por alrededor de 12 años en el sistema asegurador, trabajando en dos compañías dedicadas a la actividad de seguros. Por la experiencia que adquirió vio la opción de hacer una empresa que se dedique a la provisión de servicios de seguros, para ello debía



hacer un curso para que le entreguen las credenciales requeridas que lo habilitaban para ejercer la actividad.

En la entrevista el emprendedor contó su historia de la siguiente manera:

Con la experiencia que adquirí, tras 12 años de servicio, vi la opción de hacer una compañía que se dedique a la asesoría y venta de seguros y para ello necesitaba hacer un curso previo a la obtención de la credencial en la Superintendencia de Bancos, hice el curso, me dieron la credencial y monté la compañía. Fue este negocio en específico por cuanto yo estaba en la línea de Aseguradoras, entonces al ver las posibilidades opté por este negocio... Como bróker o agente de seguros yo comencé a tener muchas relaciones que necesitaban adquirir asesoría y diferentes tipos de pólizas, entonces como había gente que yo conocía comencé a trabajar con ellos.

Primero fue la idea del negocio específico por cuanto el fundador se encontraba en el ámbito asegurador. Primero vio las posibilidades y la oportunidad que se presentaba. Se dio cuenta como bróker de seguros que muchas empresas necesitaban asesoría para los diferentes tipos de pólizas; en esa época había muy pocas empresa que diera ese servicio. En ese entonces César Hidalgo se encontraba trabajando y su contrato estaba por concluir y definitivamente no se lo renovaron. Como ya había venido madurando la idea, ese evento fue el impulso que tuvo para iniciar el negocio.

César paralelamente había venido manteniendo otra pequeña empresa que había constituido dedicada al suministro de materiales de computación. Al iniciarse Sumipol, compartía su tiempo entre esta empresa y Sumicompu hasta que empezó a desaparecer Sumicompu porque empezó a crecer la competencia y el trabajo ya no era rentable. La Tabla 61 muestra en resumen los pasos o etapas seguidos por el emprendedor:



Tabla 61. Etapas del Proceso de reconocimiento de la oportunidad de la empresa N.

No.	EMPRESA N
PASOS	ASESORIA DE SEGUROS
1	El emprendedor detecta que hay pocas empresas que ofrecer servicios seguros frente a la demanda existente
2	Emprendedor quien trabajaba en compañía de seguros, conoce que no será renovado su contrato de trabajo
3	Se inicia la empresa con servicios de asesoría integral de seguros

Fuente: *Elaboración propia*

La empresa N, que tiene detrás un emprendedor solo, demuestra un estancamiento a lo largo del tiempo de vida de la misma e incluso una recesión, el modelo de negocio se ha mantenido constante y sin cambios a lo largo del tiempo.

Empresa O

El jefe de la familia, fundador principal de la empresa trabajó para una línea aérea de nombre “Ecuatoriana de Aviación” mucho tiempo, pero un día decidió emprender rumbo sólo y empezó la decisión; para él fue muy duro, muy difícil y no niega que le dio mucho miedo y empezó a abrirse solo, y; ya en la línea aérea la gente lo conocía y empezó alquilando una oficina pequeñita en la calle 9 de Octubre y Malecón, donde ahora es el edificio del Banco La Previsora y ahí se inició. Al inicio dice que fue muy difícil pero salió adelante.



No tuvo otras ideas de negocios pues sólo pensó en la Agencia de Viajes puesto que trabajaba en el medio aeronáutico, pues pensaba que “Cuando uno entra a trabajar en esta actividad ya es difícil que se salga”. Su motivación era trabajar para su propia empresa, Fue emprender por sí mismo.

Con el tiempo se fueron sumando sus hijas al negocio quienes lo apoyaron. Cuando él se inició en el medio, era una agencia de viaje que emitía a través de la aerolínea pero a raíz de que entraron las hijas ellas lo incentivaron a no tener esa dependencia directa de la empresa aérea sino a tener su propia autonomía para poder emitir boletos, es ahí cuando el emprendedor en un consenso familiar (con sus hijas y su esposa) decide ingresar a IATA, agrupación que, según sus hijas, es el máximo organismo a lo que uno puede pertenecer como agencia. Tal como ellas lo expresan “fue una inversión fuerte, costó y sigue costando dinero porque estar asociado, demanda mucha responsabilidad, ya que piden garantías bancarias, que el personal esté entrenado no es que te la dan así por así, los califican de acuerdo a ciertos requisitos estrictos”.

La Tabla 62 muestra en resumen los pasos o etapas seguidos por el emprendedor:



Tabla 62. Etapas del Proceso de reconocimiento de la oportunidad de la empresa O

No.	EMPRESA O
PASOS	SERVICIOS DE TRANSPORTACIÓN AEREO
1	El fundador de la empresa había trabajado en una aerolínea por un tiempo donde adquirió experiencia y con base en ello decidió iniciar su negocio de agencia de viajes
2	Cuando se inicia el negocio era agencia de viaje que emitía a través de una aerolínea
3	A raíz de que entraron las hijas del emprendedor tienen su propia autonomía para poder emitir boletos y decide ingresar a IATA (<i>"International Air Transport Association"</i>)
4	La empresa sufre las consecuencias de la evolución tecnológica y el uso de internet y sobrevive

Fuente: *Elaboración propia*

Al igual que la empresa anterior, la empresa O se ha mantenido prácticamente en un nivel de subsistencia debiendo afrontar la amenaza de la presencia de internet.



CAPÍTULO 7: ANÁLISIS DE RESULTADOS

7.1 Factores vinculados al proceso de reconocimiento de oportunidades: Análisis comparativo

El objetivo principal de la presente investigación fue conocer a profundidad cómo ocurrió el proceso de reconocimiento de oportunidades en 15 empresas ecuatorianas, dentro de las cuales siete empresas fueron clasificadas como dinámicas, cuatro como potencialmente dinámicas y cuatro como no dinámicas. Los resultados obtenidos refuerzan, por un lado, algunos hallazgos previos encontrados en la revisión de literatura y, por otro, aportan información complementaria lo cual permite aclarar un poco más cómo ocurre el proceso de reconocimiento de oportunidades de negocio por parte de los emprendedores.

Luego del análisis de las etapas claves seguidas por los emprendedores dinámicos y potencialmente dinámicos se ha confirmado, en primera instancia, que los dos elementos importantes del proceso emprendedor que señalan Timmons y Spinelli (2008) estuvieron presentes en las empresas estudiadas. Por un lado la oportunidad y por el otro el equipo emprendedor. Además de ello se identificaron macro factores así como factores detallados o específicos vinculados y que tienen un cierto grado de influencia en el proceso de reconocimiento de oportunidades por parte de los emprendedores.

Desde el punto de vista del **entorno** los resultados de la investigación revelan la presencia de oportunidades, entendidas como situaciones favorables y atractivas para ser aprovechadas, tales como necesidades del mercado o intereses de individuos que no han sido satisfechos en lo absoluto o han sido satisfechos de forma parcial como consecuencia de las debilidades de la competencia. En la otra cara de la moneda se evidenció al **equipo emprendedor** quien realizó propiamente la acción de reconocer esas oportunidades que brinda el mercado, encontrando posibilidad de beneficio a esa



situación identificada, tal como lo expresaba Hills y Singh (2004) quienes definen el reconocimiento de oportunidades como la capacidad de percibir una posibilidad de nuevo potencial de beneficio, ya sea, al formar una nueva empresa, o mediante el desarrollo significativo de una empresa existente (Ver figura 25).

Figura 25. Macrofactores vinculados en el reconocimiento de oportunidades



Fuente: Elaboración propia

Tal como lo han aseverado algunos investigadores, el reconocimiento de la oportunidad constituye uno de los elementos claves en el proceso de emprender. Timmons (1994), por ejemplo, definió a la oportunidad como el corazón del proceso emprendedor, enfatizando que una importante habilidad de un emprendedor o inversionista es estar habilitado para evaluar rápidamente si existe un potencial serio y decidir cuánto tiempo y esfuerzo invierte.

El entorno

Los resultados obtenidos de la investigación realizada a los fundadores de las empresas entrevistadas revelan la presencia de algunos factores externos que guardan relación



con el proceso de identificación de oportunidades lo cual puede visualizarse en la figura 26.

Figura 26. Factores del entorno que influyen el reconocimiento de oportunidades



Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, los que se ha denominado “**motivadores del emprendimiento**” donde se incluye, por un lado, a las *necesidades del mercado*. Ello concuerda plenamente con lo que en su momento manifestaron Ardichvilli, y otros (2003), quienes resaltan este factor como un elemento clave en la identificación de oportunidades aseverando que una oportunidad puede ser el chance para encontrar necesidades de mercado (o intereses o deseos) a través de una combinación creativa de recursos para desarrollar un valor superior. Con esto también concuerdan Timmons y Spinelli, (2008) quienes proponen que entre las características más importantes de las buenas oportunidades se encuentran la demanda de mercado así como la estructura y tamaño de éste.



En la investigación realizada se encontró, además, la presencia de un *agente externo* motivador del emprendimiento el cual incita o promueve el mismo y despierta el interés de los emprendedores a iniciar un negocio. Por ejemplo, en el caso de uno de los fundadores de la empresa dinámica A, la propuesta de un amigo administrador de un centro comercial impulsó la decisión de emprender pues, como el mismo expresó: “Al que gerenciaba ese centro comercial, lo conocíamos, y se dio la circunstancia de llenar un patio de comidas que no era fácil... Tuvimos primero la oportunidad del local...”.

De igual manera, un agente externo motivador externo impulsa la decisión de uno de los emprendedores de la empresa B para incursionar en el negocio fundado inicialmente por ciudadanos mexicanos al cual renunciaron por dificultades económicas cediendo a dos de sus colaboradores la misma a través de la siguiente expresión: “¿Saben qué?, en ese caso les cedemos la compañía, quédense con las deudas si es que gustan...”

Este elemento externo también está presente en los emprendimientos potencialmente dinámicos y no dinámicos, los cuales suscitaron e impulsaron la decisión de los emprendedores a lanzar su negocio. Un ejemplo de lo indicado con los emprendedores no dinámicos ocurre, por ejemplo, con la empresa N, cuyo fundador manifestó lo siguiente:

Se acabó el contrato...Terminó el contrato y no me lo renovaron...A raíz de eso mi idea empezó a madurar porque igual, dentro de la labor que yo realizaba también hacía ventas de pólizas, entonces ganaba comisiones de manera independiente y venía madurando la idea para algún rato ponerla (fundador de empresa N).

Lo anteriormente citado me genera como investigadora remembranzas a nivel personal del primer emprendimiento que realicé en el año 1990, cuando decidí crear un negocio de distribución de información jurídica. Recuerdo perfectamente cuando, trabajando en una entidad financiera y habiendo logrado una gran fortaleza en términos de contar con información jurídica de manera rápida a las cuales otras instituciones interesadas no



tenían acceso con la misma prontitud, un colaborador de dicha entidad financiera me preguntó por qué no me animaba a ofrecer como servicio esta información a empresas o instituciones, pues, evidentemente, él había descubierto el gran valor que representaba el contar con información valiosa que otros no disponían con la rapidez con la que yo lo hacía. Recuerdo tanto que esta propuesta a modo de pregunta, fue el elemento propulsor, además de la identificación de la necesidad de algunas empresas que me lo manifestaron directamente, para decirme a iniciar mi primer emprendimiento que se mantuvo activo por 27 años.

Timmons y Spinelli, (2008) subrayan, también, la importancia de poner atención a las tendencias del mercado, especificando que la preparación del mercado debe enfocarse en la identificación de las tendencias de los consumidores y sus comportamientos en la búsqueda de nuevos productos o servicios, enfatizando que una de las características de las buenas oportunidades son las demandas del mercado. Como aseveró también Drucker (1985), los emprendedores buscan cambios en las necesidades de los clientes, reconocen el cambio y los convierten en oportunidades. Lo antes expuesto coincide plenamente con los hallazgos de la presente investigación donde los entrevistados revelan que estuvo presente en el proceso de reconocimiento de su oportunidad las *tendencias locales e internacionales*, además de la predisposición de las personas a preferir *productos o servicios nuevos, elementos que* en nuestros hallazgos lo hemos clasificado como **valores y tendencias**. Lo indicado ha sido corroborado con algunos comentarios vertidos por los emprendedores entrevistados, tales como lo manifestado por el emprendedor dinámico A quien indico que: “El concepto de cafeterías recién estaba naciendo en Estados Unidos, cuando yo estudiaba allá, era un concepto relativamente nuevo. Cuando estábamos viendo el concepto recuerdo que en Estados Unidos se veía venir el tema de cafeterías independiente, solamente vender café...”

Un factor que se evidencia también en los resultados de la investigación como elemento de influencia en el reconocimiento de oportunidades guarda relación con el **apoyo de agentes externos**, entre los cuales se destaca la presencia *de mentores*. En este sentido, un aspecto que llamó la atención en los fundadores de las empresas dinámicas y no fue observado en las empresas no dinámicas, es la presencia de estos mentores en



algún momento de sus vidas, los cuales despertaron en los entrevistados su deseo ferviente por emprender. Ello se evidenció, por ejemplo, en algunos entrevistados, por ejemplo, uno de los emprendedores de la empresa B quien manifestó lo siguiente:

Yo, en la universidad tuve la grata experiencia de conocer a alguien que era mi maestro en la parte técnica y se enfocaba mucho en decirnos que nosotros como estudiantes tenemos que salir a hacer un negocio, como que nos motivaba a emprender, y eso fue muy bueno, porque a esa edad es fundamental tener mentores que te motiven a hacer un negocio... (fundador de empresa B).

Otro de los fundadores entrevistados refiriéndose a uno de sus profesores universitarios expresó lo siguiente:

El ingeniero, mi profesor, era un hombre impulsador de la industria y formó una cantidad de ejecutivos aquí en Cuenca a través de cursos prácticos... fue como un mentor... como no había antes PhD's ni nada, se tomaba a los mejores industriales, abogados y todos estaban en sus trabajos, de acuerdo a su profesión, e iban a ayudar a la universidad... creo que es una de las mejores cosas que la gente de antes tenía.. Y me pregunta ¿Cómo quieres verte en 10 años?... Él me dice: " vas a escribir algo más o menos como un plan de vida"... les comenté a mis jefes de aquel entonces que yo no estaría aquí más de 10 años... y a los 10 años me formé mi empresa. (Fundador de la empresa dinámica D).

En las siete empresas dinámicas investigadas, en dos casos se presenta la figura del docente mentor como agente que influye en la intención de emprender. En otros casos este mentor representa algún miembro cercano de la familia cuyo ejemplo sirve de inspiración, tal es el caso de uno de los fundadores de la empresa dinámica A quien manifestó que:

Mi papá tuvo negocio propio, nada que ver con lo que estoy haciendo, ni siquiera se graduó, era más empírico, le gustaba mucho la electrónica, era radioaficionado; él tenía un local comercial donde vendía todo tipo de repuestos electrónicos.



Siempre tuve esas ganas de crear algo nuevo (Fundador de la empresa dinámica A).

Además de los mentores, se evidencia también en los emprendedores dinámicos la influencia de *modelos emprendedores*, referidos a personas emprendedoras cuya vida ha servido de ejemplo, modelo o inspiración. Así, por ejemplo, uno de los fundadores de la empresa C manifestó lo siguiente en relación a la asignación del nombre de la empresa:

Entonces pusimos (el nombre) por la conexión, y la “ch” que tiene mucho que ver con uno de nuestros referentes más grandes que es Chespirito, pues todos sus personajes son con la letra ch... es súper latina la “ch”, todos sus personajes principales tienen “ch”; como por ejemplo: Chapulín, Chaparrón, Chompiras, Chavo... México es un país referente de audiovisual para todos nosotros; o sea todo el mundo vio el chavo, Chespirito, Chapulín; entonces es un referente grande para nosotros...(fundador de empresa C).

De igual manera se identificó modelos de emprendimiento en emprendedores potencialmente dinámicos como el caso de uno de los fundadores de la empresa K, quien manifestó lo siguiente:

Mi papá tenía muchos amigos... siempre me decían ¡vamos a donde fulanito de tal!, ellos tenían empresas... entonces yo veía como eran las empresas en los 90... entonces todo se me iba grabando, por qué hacen ellos todo eso... era una oportunidad magnífica para crear empresas en esos tiempos, entonces desde ahí tenía esa idea, entonces siempre buscaba tener algún tipo de beneficio económico...

En las empresas no dinámicas estudiadas no se evidenció la presencia de mentores o modelos de emprendimiento que hayan servido de referencia o ejemplo para impulsar el negocio; sin embargo, dentro de este grupo de no dinámicas, la empresa L que se destaca de las otras por mostrar ventas y un desempeño más activo que las otras, sin lograr haber podido ser clasificada como dinámica en función de la metodología



empleada para este fin, se observó un alto grado de influencia de la progenitora del emprendedor fundador, a quien éste considera como una “emprendedora” y ejemplo de lucha por la vida, por su actitud positiva en todo momento y buscar siempre opciones nuevas cuando las existentes dejaban de funcionar, comentando lo siguiente:

Mi madre a las dos semanas que me dio a luz me fue llevando al mercado y me tenía en un cartón al igual que a todos mis hermanos...En un cartoncito nos tenía ahí a lado de su mesa, que es donde vendía frutas.. Había veces que nosotros vendíamos plátanos y la temporada era mala por el invierno, entonces ella vendía aguacates.. Había veces que con el aguacate le iba mal y ella vendía otros productos...

Otro de los aspectos externos que también se evidenciaron en la investigación como elemento influyente en el proceso de reconocimiento de oportunidades sobre todo de las empresas dinámicas guarda relación con la presencia de apoyo de *instituciones que fomentan el emprendimiento*. En tres de las siete empresas dinámicas estudiadas se contó con el apoyo de estas instituciones a través de actividades de capacitación, vinculación en ferias, apoyo con fondos no reembolsables, entre otros. Por ejemplo, para uno de los emprendedores de la empresa dinámica B fue muy importante las actividades de capacitación y mentoría recibidas por Conquito, una agencia de apoyo al emprendimiento, manifestando lo siguiente:

Es interesante de ConQuito lo que ellos nos dicen: “Si ustedes quieren recibir el premio tienen que pasar los cursos“, y entonces, eso ha sido para mí positivo, porque los cursos si han tenido un buen nivel, aprendemos mucho sobre el negocio, y ese tipo de mentoría la veo muy provechosa e incluso a mí me ha servido para aplicar cosas en mi empresa y ponerlas en marcha...(fundador de empresa B).

Otro de los aspectos externos que se evidenció en la investigación guarda relación con la provisión de contactos e incluso conseguir nuevos socios, participando además en ferias o concursos de emprendimiento que fueron de gran impulso para el inicio y



desarrollo de este emprendimiento; de esta manera, uno de los emprendedores de la empresa dinámica F manifestó en la entrevista lo siguiente:

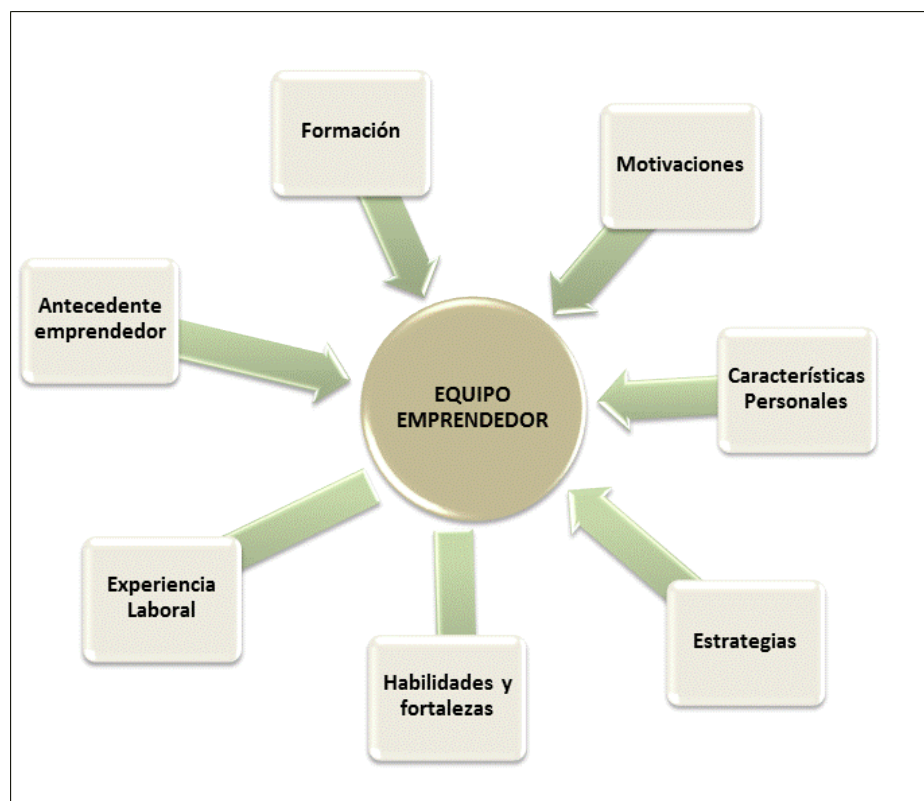
Entonces empecé a desarrollar lo que son kits, presentaciones, y obviamente nos apalancamos mucho con Conquito, que fueron quienes nos apoyaron en lo que son contactos; capacitaciones; tuvimos la oportunidad de participar en el programa “Emprende Ecuador”, donde nosotros ganamos, e incluso ganamos capital semilla, porque el problema de todo emprendedor es el capital; y ahí incluso conseguir un socio, quien fue que también nos ayudó muchísimo, y bueno con esa persona terminamos la sociedad, y por Conquito pudimos ir a otra rueda de negocios, y pudimos conseguir otro socio más que igual nos impulsó y nos ayudó al crecimiento de la empresa...(fundador de empresa F).

El equipo emprendedor

Sin la presencia de los emprendedores no sería posible el aprovechamiento de oportunidades que provee el entorno. En relación a ello, la investigación realizada revela algunos factores que influyen en el proceso del reconocimiento de oportunidades. El equipo emprendedor observa o identifica estos hechos o situaciones del entorno distinguiendo aquellas que les resultan favorables y atractivas y por tanto de interés, con base en los conocimientos y experiencias previas que poseen, de hecho, este bagaje de conocimientos y experiencias le da sentido a lo que observan y descubren, frente a otros individuos para quienes puede pasar desapercibido ese mismo hecho del entorno. Estos hallazgos confirman aportaciones previas como las Murphy y Marvel (2007) quienes manifiestan que poseer conocimientos únicos permite al emprendedor ver oportunidades que otros no pueden ver, incluso si los otros están activamente buscando. Así, las diferencias de conocimiento llevan a diferentes emprendedores a descubrir diferentes oportunidades.



Figura 27. Elementos del equipo emprendedor que influyen el reconocimiento de oportunidades



Fuente: Elaboración propia

Dentro de los factores relacionados al equipo emprendedor, como lo muestra la figura 27, los hallazgos de la investigación revelan las **habilidades y fortalezas personales y del equipo**, La **formación académica** realizada de manera formal dentro de una carrera de grado y posgrado en alguna institución académica, así como las actividades de *autoaprendizaje* desarrollados por cuenta propia lo cual se relaciona con lo manifestado por Ray y Cardoso (1996) quienes aseveraron que los conocimientos previos y rasgos de la personalidad se cuentan como elementos importantes del reconocimiento de oportunidades.

En relación a la experiencia, son factores que intervienen en el proceso de reconocimiento de oportunidades la **experiencia laboral previa** de los emprendedores, y su **antecedente emprendedor** donde se ha incluido a la *experiencia emprendedora*



que éstos pudieran tener en la creación a negocios anteriores llevados a cabo, además de la influencia de la experiencia emprendedora que pudo haber tenidos alguno de sus padres.

Otro de los elementos relacionados al equipo emprendedor que influye en el proceso de reconocimiento de oportunidades guarda relación con las **características personales** de los emprendedores las cuales forman parte de su personalidad, además de sus *habilidades y fortalezas o competencias*. Como aseveró Timmons y Spinelli (2008), el equipo emprendedor debe contar con algunas características personales para lograr el éxito del negocio, entre ellas: creatividad, motivación, tolerancia al riesgo y compromiso. Sin duda, cada emprendedor posee unas características personales distintivas que influyen en el proceso de reconocimiento de oportunidades. Los resultados de la investigación realizada revelan las siguientes características personales y competencias presentes en los emprendedores dinámicos:

- a. Identificador de oportunidades.
- b. Autonomía.
- c. Iniciativa.
- d. Actitud proactiva y emprendedora.
- e. Autoconfianza.
- f. Compromiso.
- g. Entrega.
- h. Perseverancia.
- i. Disciplina.
- j. Predisposición a la toma de decisiones.
- k. Capacidad visionaria.
- l. Pensamiento Estratégico.
- m. Actitud positiva.
- n. Creativo, innovador.
- o. Tomador de riesgos.



Estos hallazgos concuerdan, por ejemplo, con algunas de las aportaciones de Sanguinetti (2013) respecto de características personales identificadas en los emprendedores así como las competencias emprendedoras claves reportadas por Man y otros (2002).

La investigación realizada evidencia que los emprendedores dinámicos poseen las características antes descritas, las cuales contribuyeron de alguna manera en el proceso de reconocimiento de las oportunidades que iniciaron y expandieron su negocio. Una de estas características se refiere a la capacidad para reconocer necesidades, problemas, falencias o deficiencias del mercado que son vistas como oportunidades dignas de ser aprovechadas. Por ejemplo, el fundador principal de la empresa dinámica C reveló en la entrevista la oportunidad que éste detectó antes de emprender su negocio:

Había un segmento grande de compañías mal atendidas...No había la atención oportuna para los clientes... por cualquier cosa eran facturas... entonces era un servicio costoso y de paso atendido tardíamente, entonces yo dije: “es el momento... y empezamos... por eso, porque sabemos que éste, éste y éste cliente el rato que le propongamos se va a ir con nosotros”; estábamos claro en esa parte, por eso también ellos (los técnicos), dijeron: “sí, es verdad”; no era una cuestión en el aire, ellos sabían cuál era la realidad...(fundador de empresa C).

Se evidenció que algunas de estas características están presentes en los emprendedores dinámicos desde su niñez o adolescencia y forman parte ya de su personalidad, características que influyen en el proceso del reconocimiento de oportunidades de negocio. Una de estas características es la capacidad creativa e innovadora; por ejemplo, el fundador de la empresa dinámica A, reveló que desde su niñez y adolescencia identificó su habilidad para crear cosas, manifestando lo siguiente:

Me acuerdo cuando tenía 11 o 12 años me gustaba mucho la arquitectura, empecé a hacer planos, todavía sigo pensando que si no hubiera estudiado finanzas hubiera estudiado arquitectura. Tenía esa pasión, esa habilidad de crear cosas...(fundador de empresa A).



Tanto la capacidad para reconocer oportunidades así como la creatividad se distinguieron de manera más marcada en las empresas dinámicas versus las no dinámicas. Los hallazgos evidenciaron que emprendedores dinámicos demostraron un desempeño más destacado en la incorporación de estas capacidades para modelar su propuesta inicial de negocio y para fortalecerla impactando en su crecimiento.

La actitud proactiva y emprendedora la evidenció desde niña la emprendedora C quien ya mostraba desde esta etapa, a través de sus juegos, un espíritu emprendedor, manifestando ella misma lo siguiente: " desde chica mismo ya me nació, porque desde chiquita jugaba al cocinado, a la tiendita; me daba el arte de hacer las cosas... y así yo tenía esa ambición de hacer algo de comercio..."

Otra de las características que resalta en los emprendedores es su predisposición a tomar riesgos. En las entrevistas realizadas se evidenció que algunos de los emprendedores dinámicos que tenían trabajos fijos, estables y bien remunerados e incluso con familia e hijos decidieron renunciar para llevar adelante su emprendimiento; así tenemos el caso, por ejemplo del fundador de la empresa D quien manifestó lo siguiente:

Al principio me dijeron que no querían que me vaya, te subimos el sueldo, entonces yo les dije que no era el problema del sueldo... yo en aquel entonces ya estaba con familia (esposa e hijos) y si ganaba relativamente bien en la empresa... estaba motivado y a la vez las personas de la empresa en la que estaba me decían "¿Te vas a ir?, si aquí te pagan todos los beneficios sociales y no tienes preocupaciones... (fundador de empresa D).

La autoconfianza en los emprendedores, también se evidenció en los resultados, y de forma más intensa en los emprendedores dinámicos, pues, por ejemplo, el emprendedor D dijo lo siguiente: "Veía que había mucho por hacer, ya que tenía la visión del cuero...e incluso me sentía convencido de que me iría muy bien". Lo hallado guarda relación con las aseveraciones de Bandura (1977) quien manifestó que la autoconfianza representa una característica de los emprendedores, entendida ésta como la creencia del individuo en su propia habilidad para responder a los desafíos de un determinado trabajo o para



alcanzar ciertos objetivos o resultados propuestos. De igual modo, esta característica está claramente relacionada con otros atributos también destacados en los emprendedores exitosos.

Las **motivaciones** son otros de los elementos que los resultados de la investigación revelaron que fueron factor de influencia en el proceso del reconocimiento de oportunidades; entre ellas:

- a. *Pasión.*
- b. *Necesidad de Logro.*
- c. *Apoyo a la Familia.*
- d. *Necesidades Económicas.*
- e. *Deseo de autonomía.*
- f. *Compromiso Social.*
- g. *Convicciones religiosas.*

Dentro estas motivaciones, la *Pasión* aparece como una de las principales fuentes de motivación. En este sentido, la *pasión por la actividad desarrollada* destaca en algunos emprendedores dinámicos como una de las fuentes que impulsaron a poner su emprendimiento. He aquí algunos de los comentarios vertidos al respecto por el emprendedor dinámico A:

Todas las ideas terminaban en un negocio de servicios, entonces yo me di cuenta definitivamente que lo que me apasionaba eran los servicios... yo tuve negocios antes... que fueron discotecas, bares... todos eran negocios relacionados a los servicios y eso era lo que me apasionaba...”

Siguiendo la misma línea el emprendedor dinámico E manifestó lo siguiente:

Entonces desde ahí dije, no, definitivamente esto es lo que yo quiero hacer siempre, por más que sea la cosa más complicada del mundo, y también la cosa más subjetiva.... prácticamente lo que más teníamos en común, a parte de la amistad, era el que nos movía a hacer comedia, e incluso más que comedia era entretenimiento, buscar que la gente disfrute de lo que hacíamos, y a la vez



nosotros disfrutábamos haciéndolo.... necesitábamos hacer un contenido que de una manera sea algo que nos encante hacerlo y que nos encante verlo ... nos encantaba lo que hacíamos, no sentíamos como que era un trabajo el aprender día a día, el buscar constantemente películas de la actualidad y poder replicarlas de manera chistosa, el investigar, crear, pensar, y era súper divertido, y después de 5 años sigue siendo igual de divertido... Si era lindísimo, era como un juego, y sigue siendo un juego... (fundador de empresa E).

La Pasión por crear destaca también entre las motivaciones que impulsan a los emprendedores dinámicos. Se evidenció en algunos esta característica en sus expresiones vertidas en las entrevistas, sobre lo cual se cita un ejemplo:

Me gusta crear, por eso me metí en un negocio de servicios...y eso siempre me ha gustado, crear. Las discotecas, los bares, también era de creación, el concepto en general, eso es lo que me emociona... me acuerdo cuando tenía 11 o 12 años me gustaba mucho la arquitectura, empecé a hacer planos.. Tenía esa pasión, esa habilidad de crear cosas, de crear ...(Emprendedor dinámico A)

En relación al *compromiso* y entrega se observó que los emprendedores dinámicos se encuentran muy comprometidos con los que hacen. He aquí un comentario al respecto:

Si, por eso trabajábamos siete días a la semana, normalmente 15 horas diarias, sin vacaciones, sin fiestas, sin nada; en la misma oficina sin recibir paga de nadie, porque creíamos firmemente en el proyecto, teníamos la confianza de que esto iba a funcionar, porque queríamos ver eso como espectadores, y sobre todo porque aparte teníamos una propuesta diferente. (Emprendedor C)

Un aspecto que llamó mucho la atención en los resultados obtenidos en relación a las motivaciones es el hecho de que algunos de los emprendedores manifestaron que las motivaciones no son estáticas o fijas, sino que van cambiando conforme pasan los años y las prioridades o intereses de las personas. Al respecto el emprendedor A manifestó que:



Las motivaciones de cada persona van cambiando rapidísimo durante toda la vida profesional. Al principio lo haces porque te gusta y por el dinero, quizás después por el logro, reconocimiento y después por otra cosa, quizás por un tema de ayudar, por un tema de responsabilidad social, ya un tema más filantrópico, yo creo que va por etapas (fundador de la empresa A).

Lo anteriormente expuesto concuerda con lo expuesto por Alonso y Galve (2008) quienes enfatizaron que no existe un conjunto único y universal de razones que motivan a las personas a emprender sino que cada sujeto tiene sus propios motivos, los cuales pueden cambiar a lo largo de su vida.

La pasión por la actividad que se realiza también se evidenció en los emprendedores potencialmente dinámicos, así por ejemplo el emprendedor J manifestó lo siguiente:

No sé, para mí es realmente hermoso; es una planta tan noble; la agricultura es hermosa, a mí me encanta estar en el campo... de verdad no sé qué hubiera seguido si no hubiera sido agronomía; porque es algo que siempre me gustó; entonces yo soñaba con graduarme e irme a trabajar en la agricultura de la Costa, y con el tiempo yo pude hacer mi maestría justamente enfocada en la elaboración de una microempresa de pasto; de cacao, y pensaba mucho en que tenía que darle un valor agregado... a mí me interesa mucho este tema del cacao..(Emprendedor potencialmente dinámico J).

Un hecho relevante que se vislumbra como un patrón de comportamiento entre la mayoría de los emprendedores de empresas dinámicas es el hecho de que la mayoría de estos manifiesta que las motivaciones que impulsaron su emprendimiento no tenían que ver con un aspecto económico o con su deseo de ganar dinero como se identificó en los emprendedores no dinámicos. En este sentido, algunos de los comentarios emitidos por los emprendedores dinámicos al respecto fueron los siguientes:

Algo que aprendí primero fue no tan solo fijarnos en la parte económica... lo más importante creo que es la vivencia de ir caminando con el negocio de uno y si es pequeño, mediano o grande, o lo que sea, simplemente disfrutar y tratar de



identificarse, dentro de eso naturalmente se van dando, como en mi caso, las oportunidades... (Fundador de empresa dinámica D).

Creo que es muy importante, que el gran objetivo no sea el dinero, que ese sea como tu objetivo de transición... (Fundador de empresa dinámica E).

En relación a las **estrategias** adoptadas por los emprendedores, los resultados de la investigación revelaron algunas que influyeron en el proceso de reconocimiento de la oportunidad que dio origen al negocio así como otras oportunidades que surgieron posteriormente y que permitieron a las empresas dinámicas lograr un crecimiento importante. Estas estrategias fueron clasificadas de la siguiente manera:

Figura 28. Estrategias del Equipo Emprendedor que influyen el reconocimiento de oportunidades



Fuente: Elaboración propia



- a. En relación al mercado.
- b. Del Modelo de Negocio.
- c. En relación a estudios técnicos.
- d. De administración del negocio.
- e. De Calidad.
- f. De colaboradores.
- g. Financieras.
- h. Estructurales.

En relación al *mercado* y al *modelo de negocio* los resultados evidenciaron que los emprendedores fundamentalmente dinámicos:

- a. Aplican estrategias de diferenciación.
- b. Tienen predisposición a identificar debilidades de competencia.
- c. Crean un concepto y no un producto.
- d. Desarrollan un modelo único, pionero, innovador.
- e. Generan una intensa exposición de marca.

En este sentido, por ejemplo, uno de los fundadores de la empresa A manifestó lo siguiente:

Me acuerdo qué pensamos en cómo diferenciarnos de las dulcerías actuales: tener una variedad más grande, o tener diez dulces distintos a los que actualmente existen, o tener conceptos donde te sirvan porciones. Normalmente en las dulcerías en el Ecuador existían más tortas para llevar o lo que te podías comer eras orejas o cosas muy tradicionales, o cosas que no eran porciones de pastel sino que eran unidades. (fundador de empresa A).

Por su parte, uno de los fundadores de la empresa B manifestó lo siguiente:



Entonces, en el mercado había mucha competencia, habían marcas muy reconocidas internacionalmente y que vendían; sin embargo uno de los aspectos comerciales en los que se diferenciaban es que la competencia era muy fuerte en lubricadoras, en supermercados...no vendían en gasolineras, entonces empezamos a ver que ahí existía una oportunidad.... (fundador de empresa B).

En relación a los *estudios*, se preocupan por efectuar estudios de mercado y estudios financieros, los cuales son realizados principalmente por ellos mismos. Los emprendedores dinámicos cuidan las finanzas y rentabilidad del negocio y tienden a crecer a través de la capitalización.

Respecto a la *administración del negocio*, se encontró que algunos emprendedores dinámicos son muy orientados a:

- a. Instaurar programas de capacitación permanentes entre sus empleados.
- b. Privilegian la formación con el ejemplo.
- c. Procurando ejercer un verdadero Liderazgo.
- d. Inculcan la cultura y valores organizacionales en la empresa.
- e. Se preocupan por realizar un control y seguimiento adecuado del negocio
- f. Se fijan metas.
- g. Tienen predisposición a realizar alianzas estratégicas para sumar fuerzas con otros,
- h. Se interesan en la Participación en ferias y concursos.

En relación a las estrategias referidas a la *calidad*, se observó que los emprendedores dinámicos:

- a. Tienen un alto compromiso con la calidad.
- b. Muestran gran compromiso con los detalles.
- c. Se apoyan en una estructura adecuada para lograr la estandarización de productos y servicios
- d. Trabajan bajo una estructura por procesos.
- e. Realizan intensas actividades de investigación y desarrollo



- f. Apuntan a la diversificación e innovación permanentes de productos, servicios, nichos de mercado y canales de distribución.

Sobre este punto, los fundadores de la empresa A manifestaron lo siguiente:

Los dos somos muy detallistas. En negocios de servicios se tiene que tener la habilidad, la cualidad de ser muy detallista, de que te guste que las cosas se vean impecables, que estén bien hechas. Eso lo teníamos los dos desde el principio. No es un tema que tuvimos que irlo creando o perfeccionando sino que hay personas que son así. Definitivamente eso cuenta. Cada vez me di más cuenta que los detalles más pequeños son los que más cuentan, son los que hace la diferencia... (fundador de empresa A).

Por su parte, el emprendedor E manifestó lo siguiente:

Recuerdo que al principio del proyecto decíamos: Quiero que la gente vea este proyecto como algo muy bien hecho en el país, y que ya no se sorprendan porque se hagan las cosas bien hechas en Ecuador...

Resalta en los emprendedores dinámicos su actividad intensa de Investigación y desarrollo lo cual les permite generar diversificación de productos y servicios, diversificación de canales de distribución y diversificación de nichos de mercado. Sobre este tema el Emprendedor B manifestó lo siguiente:

Ese mismo componente llave me puede servir para hacer otro, y como ya lo tengo puedo ir diversificando. Esa es mi labor, la búsqueda... Aunque si bien es cierto soy el Gerente General de la empresa, mi rol es investigación y desarrollo...

Uno tiene que empezar haciendo cosas de laboratorio bien pequeñas, y cuando le sale, tiene que pasar a algo más grande, y luego a una escala más industrial, luego hay que hacer un escalado, que es similar a un pilotaje...(fundador de empresa B).

Los emprendedores dinámicos están siempre atentos a responder a *la retroalimentación de sus clientes*, a *la retroalimentación de los canales de distribución* y cuidan mucho las



referencias que sus clientes puedan dar de su empresa. Sobre ello, la emprendedora C evocó recuerdos y comentó:

Así mismo el cliente me decía: Gloria, ¿por qué no estás en Urdesa?, Gloria, ¿por qué no estás en la Alborada?, Gloria, ¿por qué no estas por allá?, es que es lejos acá!..., entonces ahí fue que me atreví a ir poniendo los locales.

Respecto a las estrategias referidas a los *colaboradores*, los emprendedores dinámicos destacan por la selección cuidadosa del personal, así como por la capacitación que desarrollan para ellos. Sobre este particular una de las emprendedoras de la empresa A comenta sobre uno de los factores que a criterio de ella han permitido lograr el crecimiento importante de la empresa: "Además de que se ha invertido mucho en capital humano, su preparación, su capacitación para transmitir a los clientes justamente esa experiencia cuando entra a nuestros locales, que disfrute."

Finalmente, en relación a las estrategias *financieras* los emprendedores dinámicos cuidan mucho los números del negocio, además de que privilegian la capitalización de sus utilidades. Respecto a las estrategias *estructurales* se distingue en éstos trabajar bajo un enfoque por procesos, con procesos y procedimientos bien definidos, conocidos y aplicados por todos los colaboradores.

7.2 Número y conformación de los fundadores de las empresas

Los resultados obtenidos de la investigación revelan que, en relación al número de integrantes se evidenció como patrón de comportamiento que los emprendimientos caracterizados como dinámicos y potencialmente dinámicos estaban conformados, principalmente por un equipo de socios antes que por emprendedores solos. Respecto al número de integrantes se encontró que los equipos estaban conformados principalmente por grupos de hasta 5 integrantes. Esto corrobora los hallazgos efectuados, por ejemplo, por Berea (2012) quien afirma que las empresas dinámicas son usualmente creadas por dos o tres fundadores y por Kantis (2009), quien aseveró que las nuevas empresas innovadoras dinámicas se caracterizan por ser fundadas por equipos de emprendedores.



En relación a los fundadores de las empresas no dinámicas entrevistadas se evidencia que la conformación es diversa en tanto que se presenta uno o varios emprendedores en equipos integrados de tres a cuatro personas; por lo tanto, si bien el número de socios podría ser un elemento influyente en el crecimiento y sostenibilidad de la empresa, se advierte que no es único factor condicionante para lograr empresas dinámicas o de alto crecimiento; es decir que en este aspecto no se evidencia ninguna diferencia relevante en relación a las empresas dinámicas respecto del número de sus integrantes, lo que podría llevar a concluir que el número de fundadores del equipo emprender, per se, no es únicamente factor determinante para su alto crecimiento.

Otro aspecto que también pudo evidenciarse como patrón común es que la conformación de los equipos era de carácter multidisciplinar o multiprofesional combinando, por un lado, los conocimientos, formación y experiencia en algún área técnica de uno de los socios, con los conocimientos, formación y experiencia en el área empresarial (administración, mercadeo o Finanzas) de otro de sus miembros, de tal suerte que se observa que dentro de los equipos se combinan diversas habilidades, talentos y conocimientos lo cual constituye un factor clave para el éxito del negocio. Esto último guarda relación con lo aseverado por Vesper (1990), quien enfatizó que los equipos pueden proveer un rico set de habilidades y otros recursos, en mayor medida que los emprendedores individuales. Lo antes indicado también guarda relación también con los hallazgos de Colombo y Grilli (2005) quienes aseveran que el hecho de que la empresa sea creada por un equipo de empresarios también puede influir sobre el crecimiento y que, debido a que la función directiva requiere de un amplio abanico de habilidades y conocimientos, las empresas fundadas por más de un individuo suelen tener mejores perspectivas de crecimiento en la medida en que consiguen componer un equipo armónico y complementario entre sí y con el proyecto empresarial.

En las entrevistas realizadas se encontró que en la mayoría de los casos, dentro del equipo se identifican fundamentalmente relaciones familiares donde predominan las relaciones de parejas de esposos y hermanos. Dentro de estas relaciones familiares se encontró la presencia de otros miembros de la familia, como agentes de apoyo. En los



casos donde no había parentesco alguno entre sus miembros, la relación se da debido a una amistad surgida dentro de un trabajo anterior o fuera de éste.

Tabla 63. Conformación del equipo emprendedor y Conexión con Literatura

Dimensión	Principales hallazgos	Conexión con revisión de literatura
Equipo fundador	<p>Empresas dinámicas: conformados por un equipo de socios, principalmente parejas de novios o esposos, y, en otros casos, con la incorporación adicional de otro familiar o amigo.</p> <p>Empresas Potencialmente dinámicas: Familia y conocidos por relaciones laborales anteriores</p> <p>Empresas No dinámicas: Familia y amigos</p>	<p>Según Kantis (2009), Las nuevas empresas innovadoras dinámicas se caracterizan por ser fundadas por equipos de emprendedores. Más que emprendedores individuales, los hallazgos encontrados en la revisión de la literatura ponen de manifiesto que detrás de las empresas de alto crecimiento se distinguen grupos de socios (Cooper y otros, 1994; Fesser y Willard, 1990; Friar y Meyer, 2003; Górriz y Hernández, 2007; Kantis y Díaz 2008; Kor 2003; Littunen y Tohmo, 2003).</p>

Fuente: Elaboración propia

7.3 ¿Qué fue primero, la identificación de la oportunidad o el deseo de emprender?

Otro aspecto explorado en las entrevistas tiene relación con la necesidad de conocer qué fue primero: la identificación de la oportunidad o el deseo de iniciar una empresa. Al respecto, los resultados obtenidos a partir del análisis de las empresas dinámicas revelan que, en la mayoría de los casos de los emprendedores dinámicos entrevistados, existió o estuvo latente primero la decisión de empezar alguna clase de negocio, antes que la identificación de la oportunidad como tal. Para el caso de las empresas potencialmente dinámicas se observa un patrón similar, mientras que en los emprendimientos no dinámicos se observan ambos escenarios. Al respecto cabe señalar que Bhaves (1924)



halló que algunos emprendedores reconocían primero la oportunidad y otros tenían primero el deseo de emprender; así mismo, algunos autores como Alvarez y Barney (2007) y Gaglio y Katz (2001) enfatizaron que la búsqueda deliberada o el encuentro fortuito son los modos de descubrimiento empresarial dominante. Con ello también concordó Long y Mc Mullan (1984) complementando lo indicado con el hecho de que existen factores controlables y no controlables que influyen en el reconocimiento de oportunidades.

Del análisis de la información extraída de las entrevistas a los emprendedores se desprende, además, que detrás de las oportunidades existe un trabajo de desarrollo, un trabajo creativo, además de un proceso de evaluación de la oportunidad, tal como lo expresan Ardichvilli y otros (2003) quienes aseveran que el foco de atención debería estar en el desarrollo de la oportunidad, en lugar del reconocimiento de la oportunidad. Estos autores también manifiestan que el proceso es cíclico e interactivo lo que puede conllevar al ajuste de la visión inicial o al reconocimiento de nuevas oportunidades, lo cual también se ha corroborado con la obtención de los resultados en la presente investigación.

Otro hallazgo que se observó fue que en la decisión de iniciar un negocio por parte de los empresarios dinámicos había sido de gran influencia la presencia de un mentor que impulsó el deseo de emprender en los fundadores. En otro de los casos se evidenció que el fundador de la empresa tenía como referente a un padre emprendedor, además de tener él mismo experiencia previa en otros emprendimientos.

Un hecho relevante que se evidenció a través de los resultados obtenidos y que confirma los hallazgos de Ardichvilli y otros (2008) es el hecho de que el proceso de reconocimiento de oportunidades no sólo ocurre en el momento de iniciar el negocio sino que ocurre permanentemente, constituyendo un proceso continuo y proactivo, factor determinante en el crecimiento de las empresas, lo cual parece ser una factor diferenciador con las empresas no dinámicas.



7.4 Número de oportunidades consideradas

Al preguntar a los emprendedores dinámicos y potencialmente dinámicos respecto de cuantas ideas de negocio fueron consideradas antes de seleccionar la idea que implementó, algunos respondieron que sólo examinaron una oportunidad, en tanto que otros aseveraron que consideraron dos ideas previamente (Ver tabla 64). Al contrastar estas respuestas con los hallazgos de Hills (1996) se observa cierta similitud en el sentido de que se evidenció que la mayor parte de los emprendedores generan entre una y tres ideas para iniciar su negocio. Ello se explica por cuanto la idea de negocio impulsada por los emprendedores dinámicos guarda mucha relación con sus habilidades y pasiones, asociado ello con una debilidad o carencia detectada en el entorno.

En las empresas no dinámicas no se observa mayor diferencia en relación a los emprendimientos dinámicos puesto que la mayoría de emprendedores revisan muy pocas oportunidades puesto que lo que predomina son los conocimientos con los que cuentan y sus experiencias laborales y de vida.

Tabla 64. Número de oportunidades examinadas y Conexión con Literatura

Dimensión	Principales hallazgos	Conexión con revisión de literatura
Número de oportunidades examinadas	Empresas dinámicas: Algunos manifestaron que sólo examinaron una oportunidad, en tanto que otros aseveraron que consideraron 2 ideas previamente. Empresas Potencialmente dinámicas: Entre 1 y 3 ideas Empresas No dinámicas: Entre 1 y 2 ideas	Se observa cierta similitud con los hallazgos de Hills (1996) en el sentido de que en su reportó evidenció que la mayor parte de los emprendedores generan entre 1 y 3 ideas para iniciar su negocio.

Fuente: Elaboración propia



7.5 Cambios en relación a la idea original del negocio

Un patrón importante que se identifica en los emprendedores dinámicos es su actitud de mejoras o cambios continuos dentro del negocio. Si bien el concepto se mantiene, se observa que los emprendedores dinámicos tienen mucha preocupación o interés por estar atentos a las necesidades o sugerencias manifiestas de manera directa o indirecta de los clientes y responder a ello con ampliaciones en su oferta de productos o servicios. Este es uno de los aspectos más relevantes que muestra la diferencia con las empresas no dinámicas. Las empresas que no reportan alto crecimiento no han realizado cambios sustanciales a su modelo original de negocio o incluso, en algunos casos, como las empresas N y O se han mantenido con la misma propuesta a lo largo de los años de vida de la empresa. Estos resultados se muestran en la tabla 65.

Tabla 65. Cambios a la idea inicial del negocio y Conexión con Literatura

Dimensión	Principales hallazgos	Conexión con revisión de literatura
Cambios a la idea inicial del negocio	Empresas dinámicas: Se reporta mayor número de cambios. La idea o concepto de negocio se mantuvo en su esencia pero se ampliaron nuevos productos o servicios y se hicieron modificaciones al empaque o presentación. Empresas Potencialmente dinámicas: Cambios moderados Empresas No dinámicas: Cambios leves o ninguno	En sus estudios Hills (1996) encontró que la mitad de los encuestados no hicieron cambios al concepto original, mientras que el 50% restante hizo entre pequeños a grandes cambios a su original concepto. Cancino, Coronado y Farías (2012) encontraron que los emprendedores dinámicos sienten un alto compromiso por ofrecer productos o servicios con un alto enfoque orientado a satisfacer las necesidades de sus clientes lo que genera para éstos un alto valor, además de evidenciar un alto compromiso con la calidad, innovación y diferenciación, atributos logrados por las actividades de investigación y desarrollo que se implementan en las empresas. Kim y Mauborgne (1997) argumentaron que la entrega de productos y servicios que generan un valor único para los clientes hace la diferencia para crecer, especialmente si esta propuesta de valor es difícil de imitar.

Fuente: Elaboración propia



Además de lo expuesto y comparando ambos tipos de empresas se evidencia la gran brecha existente entre éstas en relación a la innovación permanente que está detrás de las empresas dinámicas. Las empresas de alto crecimiento destacan por la investigación constante y la elaboración de nuevos productos o servicios ampliando el portafolio de los mismos a fin de mantener interesados y fieles a sus clientes. Ello puede llevar a concluir que, si bien es cierto la propuesta con la que se nace puede ser innovadora, si no hay una actividad constante de investigación y desarrollo y reconocimiento y desarrollo constante de oportunidades, la empresa puede estancarse o incluso decrecer.

7.6 Fuentes de dónde provino la idea original del negocio

Respecto de las fuentes de dónde provino su idea de negocio se encontró que en la mayoría de los casos entrevistados, la idea de empezar el negocio, surge de la formación y experiencias previas obtenidas por los emprendedores. En algunos casos ya se había iniciado alguna actividad similar anterior, en otros, no. Este hallazgo concuerda con los estudios de Hills (1996) aseverando que la fuente más importante de ideas de negocio reportada fue la experiencia de la industria o mercado. En este aspecto se encontraron coincidencias en los resultados obtenidos en las empresas potencialmente dinámicas y las no dinámicas pues, aquí también, la principal fuente de donde provienen sus ideas de negocios está relacionada con la formación que tienen y sus experiencias laborales y de vida obtenida, lo cual guarda similitud con lo ocurrido con las empresas dinámicas. Ello concuerda con lo aseverado por Hills (1996) quien halló en sus estudios que la fuente más importante de idea de negocio es la experiencia de industria o mercado. Un detalle que llamó la atención es que algunos emprendimientos estuvieron asociados a trabajos de titulación realizados por los emprendedores lo cual les permitió identificar la oportunidad.



Tabla 66. Fuentes de la idea de negocio y Conexión con Literatura

Dimensión	Principales hallazgos	Conexión con revisión de literatura
Fuentes de la idea negocio	Empresas dinámica, Potencialmente dinámicas y no dinámicas Surge fundamentalmente de formación y experiencias previas obtenidas, el deseo de crear algo diferente e innovador a partir de haber identificado una necesidad o problema específico, dando no sólo una solución a dicho problema sino pensando en generar un gran aporte a la sociedad. La mayoría de los entrevistados renunciaron a trabajos o posiciones seguras para iniciar su emprendimiento.	Hills (1996) aseveró que la fuente más importante de ideas de negocio reportada fue la experiencia de la industria o mercado.

Fuente: Elaboración propia

7.7 Influencia de los equipos emprendedores en la innovación y riesgo

Respecto a la innovación y predisposición al riesgo, la mayoría de los entrevistados concuerdan que el hecho de tener varios socios en el equipo de fundadores favorece la innovación de los productos o servicios ofrecidos por la empresa, fundamentado en el hecho de que la conformación de equipos se caracteriza por ser de naturaleza multidisciplinar. Los entrevistados también manifestaron que el hecho de tener varios socios en el equipo de fundadores les ha generado más confianza y por tanto mayor predisposición al riesgo. Los entrevistados concuerdan en que el generar emprendimientos en grupo ello permite asumir mejor el riesgo y generar propuestas diferenciadas. Saber que se cuenta con alguien genera más confianza y por tanto si se cuenta con alguien ello contribuye a presentar propuestas integrales. Hay más talentos que se suman. Los emprendedores entrevistados consideran que no es lo mismo contratar a alguien pues la diferencia es el amor que se le pone a lo que se hace. Admiten, además, que no hubieran llegado a la instancia donde están sin la presencia de sus otros socios.



Un aspecto común que se evidenció en los emprendimientos dinámicos seleccionados es el alto compromiso con la calidad. En las entrevistas realizadas se pudo notar su gran preocupación e interés por todos los detalles de sus productos, asegurando la máxima calidad de éstos, incluido los aspectos visuales, específicamente lo concerniente al empaque. Este hallazgo coincide con las aportaciones de Cancino y otros (2012) quienes encontraron que los emprendedores dinámicos sienten un alto compromiso por ofrecer productos o servicios con un alto enfoque orientado a satisfacer las necesidades de sus clientes y lo que genera para éstos un alto valor, además de evidenciar un alto compromiso con la calidad, innovación y diferenciación, atributos logrados por las actividades de investigación y desarrollo que se implementan en las empresas. De hecho, la estrategia a la que apuntan principalmente es hacia la diferenciación, antes que dirigirse a un mercado de consumo masivo, entregando un producto con una propuesta con alto valor, observándose en los emprendedores una búsqueda e interés constante por enriquecer su modelo de negocio con nuevos productos o servicios para el mismo segmento de mercado o para otros segmentos.

Otra importante conclusión a la que llegan algunos de los emprendedores encuestados es el hecho de identificar un divorcio entre la formación técnica y la formación administrativa-comercial en las Universidades. Consideran que es imprescindible que se conjuguen y combinen los dos tipos de formación en las carreras ofertadas por las Instituciones de Educación Superior. Otro aspecto relevante que destacan es la presencia de mentores dentro de la formación profesional, como factor relevante para fomentar el espíritu emprendedor. Algunos entrevistados manifestaron que su deseo de emprender surgió a partir del estímulo realizado por un mentor, sea éste un profesor o experto profesional, quienes les ayudaron a proyectar su visión de futuro, ayudándoles incluso a establecer planes de vida a mediano y largo plazo.

Un hallazgo interesante en el proceso de la investigación es la postura de los emprendedores entrevistados respecto de los estudios de mercado. Algunos manifestaron no creen mucho en éstos, argumentando que como estrategia observan y escuchan de manera directa a sus clientes directos así como a los intermediarios que



venden sus productos, quienes los retroalimentan permanentemente. Lo anterior lo complementan con la elaboración de prototipos que lanzan al mercado en pequeña escala para evaluar el nivel de aceptación de los clientes y, en función de ellos tomar decisiones posteriores.



CONCLUSIONES

El objetivo principal de la presente investigación fue determinar de qué manera los emprendedores ecuatorianos de un grupo de empresas dinámicas realizaron el proceso de reconocimiento de oportunidades de negocio en comparación con aquellas que no lo son, identificando cuáles son los factores claves que influyeron en este proceso. Así mismo, considerando que el proceso de emprender es llevado adelante por los emprendedores, el estudio se planteó también conocer cómo estaban conformados los equipos emprendedores de las empresas dinámicas y no dinámicas ecuatorianas y cuáles fueron las principales fuentes de motivación que impulsaron tales emprendimientos dinámicos.

Los resultados revelaron algunos elementos que se consideran importantes para llenar algunos vacíos existentes en la literatura sobre emprendimiento, particularmente sobre el proceso de identificación de oportunidades, conclusiones que se comentan a continuación.

Conclusiones generales sobre los hallazgos obtenidos

- Contestando a las preguntas de investigación y tomando en cuenta las proposiciones planteadas, se evidencia que el proceso seguido para el reconocimiento de oportunidades de emprendedores dinámicos es distinto del seguido por los no dinámicos, en el sentido de que en el primer grupo se evidencia un proceso más ágil y dinámico; un proceso donde existen habilidades, cualidades y actitudes que destacan en los emprendedores como un fuerte compromiso con la investigación constante y el deseo (a veces hasta obsesivo) de dar respuestas a las necesidades e intereses de los clientes e ir a tono con las tendencias del mercado, cuidando minuciosamente los detalles y la calidad de los productos o servicios ofrecidos. Los emprendedores de empresas dinámicas demostraron una preocupación mayor por ir mejorando o enriqueciendo su modelo de negocio, identificando o descubriendo nuevas oportunidades en función de las nuevas necesidades o deseos evidenciados. Estos factores



constituyen los grandes elementos que marcan la diferencia entre las empresas de alto crecimiento o dinámica frente a las que no se comportan de esta manera; en este sentido, si bien los emprendedores podrían iniciar con un modelo de negocio innovador impulsado incluso por equipos de emprendedores con capacidades, conocimientos y experiencias diversas y complementarias, el adoptar una postura “pasiva” en el mercado conllevaría a que éstas se vayan quedando rezagadas en el medio y no logren por tanto crecer. Esto concuerda con las aseveraciones de Covin y Slevin (1991) quienes manifestaron que las empresas adoptan una orientación en particular o una determinada postura lo cual les otorga cierta identidad y las identifica en el mercado, enfatizando que los emprendedores adoptan posturas estratégicas específicas representadas por tres elementos característicos: 1) la predisposición a tomar riesgos, 2) La proactividad y postura frente a la competencia, y 3) La innovación presente en los productos y que las empresas con posturas emprendedoras adecuadas son las que toman riesgos, las que innovan y las que son proactivas. Las empresas dinámicas precisamente serían las que tomarían estas posturas adecuadas donde la proactividad, innovación y predisposición a tomar riesgos está presente.

- Un hecho relevante de resaltar guarda relación con las motivaciones, descubriéndose otro tipo de motivaciones que no se encuentran normalmente en la revisión de la literatura, como el hecho de formar un proyecto de vida en pareja; además, llamó la atención el hecho de descubrir que pueden conjugarse varias motivaciones juntas y que éstas evolucionan en los emprendedores conforme ellos van creciendo, evolucionando y madurando a lo largo del tiempo.

Conclusiones sobre el reconocimiento de oportunidades

- Un aspecto relevante que se confirma, en primera instancia, a través de la presente investigación es lo manifestado por Ardichvilli y otros (2003) en el sentido de que el todo el proceso que envuelve el aprovechamiento de una oportunidad conlleva varias etapas, y no un solo momento, que implicar el



identificar o reconocer situaciones favorables del mercado, pero además, existe un proceso de desarrollo de esa oportunidad inicialmente identificada así como un proceso de evaluación de la misma. Se confirma, además que el desarrollo de las oportunidades es un proceso continuo, proactivo y esencial para el desarrollo de un negocio, tal como lo aseveraron Ardichvilli y otros (2008), enfatizándose que este proceso es dinámico y permite la identificación continua de oportunidades a lo largo de la vida de la empresa; así, el reconocimiento de oportunidades puede implicar el percibir una posibilidad de nuevo potencial de beneficio para formar una nueva empresa, o para el desarrollo de una empresa existente (Hills y Singh, 2004).

- Se evidencia que las oportunidades empiezan sin forma y se convierten en algo más desarrollado a través del tiempo. Además, el reconocimiento de oportunidades parece incluir tres procesos distintos como lo expresaron Ardichvilli y otros (2003): Detectar necesidades del mercado, reconocer el ajuste necesario y crear tal ajuste.
- El proceso de reconocimiento de oportunidades es un proceso dinámico y creativo que incluso puede generar la creación de oportunidades y no sólo su descubrimiento, de acuerdo a lo expresado por DeTienne y Chandler (2004).
- Los hallazgos obtenidos coinciden también con lo aseverado por Long y McMullan (1984) en el sentido de que la identificación de oportunidades está influenciada por una mezcla de factores no controlados (por ejemplo, factores culturales, sociales) y controlados (por ejemplo, preparación, experiencia, estilo de vida). En la investigación se confirmó el impacto que tuvo el entorno y los antecedentes del emprendedor. En relación al entorno se agregarían las tendencias, necesidades del mercado y motivadores externos; en tanto que por el lado del emprendedor se agregarían la Pasión por la actividad y motivaciones.
- Otro elemento importante que se confirmó es lo manifestado por Hayek, (1945) en el sentido de que poseer conocimientos únicos permite al emprendedor ver oportunidades que otros no pueden ver, incluso si los otros están activamente buscando. En este sentido, se observó, por ejemplo, en los emprendedores



dinámicos una relación importante entre su actitud de aprendizaje propio, de búsqueda de información, de investigación, y la identificación de oportunidades. Este conocimiento especializado sirvió a estos emprendedores no sólo para identificar la oportunidad inicial que dio origen al negocio sino también para la identificación de oportunidades posteriores sucesivas. Como aseveró Ray y Cardozo (1996), la gente tienden a notar información que está relacionada con la información que ellos ya conocen, por lo tanto los emprendedores descubrirán oportunidades debido a que el conocimiento previo desencadena el reconocimiento del valor de la nueva información. Con ello también concuerda Long y McMullan (1984) quienes encontraron que para que una oportunidad sea realizable es requerida una significativa cantidad de preparación y que esta preparación es la que personaliza la oportunidad haciéndola inaccesible a la mayoría de las demás personas.

Conclusiones sobre el equipo emprendedor

- El perfil y nivel de capital humano del fundador (o fundadores) constituye uno de los principales factores de influencia en el proceso de reconocimiento de oportunidades además de ser determinantes de dicho crecimiento, tal como lo aseveró Colombo y Grilli (2005), donde resaltan sus habilidades y comportamiento. En este sentido, la creatividad y predisposición a la diferenciación se evidenció como un elemento clave en los emprendedores dinámicos y no así en los emprendedores no dinámicos. Como aseveraron Ardichvilli y otros, (2003), el desarrollo de la oportunidad también envuelve un trabajo creativo; por esta razón estos autores ponen también énfasis en la presencia de una etapa de desarrollo de oportunidades donde se involucra la creatividad de los emprendedores, recalándose con ello que las necesidades o recursos no pueden convertirse en un negocio viable sin este desarrollo. Se evidenció, además, en los emprendedores dinámicos y potencialmente dinámicos y no así en los emprendedores no dinámicos un fuerte compromiso con la calidad, la satisfacción



de los clientes, un proceso de retroalimentación continuo de clientes y canales de distribución ofreciendo respuestas a esta información obtenida a través de la implementación de nuevos productos o servicios.

- El estudio encontró también que detrás de la generación de las ideas de negocios altamente diferenciados e innovadores que están asociadas a los emprendimientos dinámicos se encuentra un equipo de fundadores de naturaleza multidisciplinar; sin embargo, se encontró también esta conformación en empresas no dinámicas, concluyéndose que esta conformación característica y el involucramiento de un set diverso de conocimientos, experiencia y habilidades por parte de los socios no es situación determinante para generar empresas dinámicas. Además, se evidenció el hecho de que el emprender en equipo genera a sus miembros mayor confianza y sensación de apoyo, factor que influye en el asumir mayores riesgos.

Conclusiones sobre estrategias que inciden en el crecimiento de las empresas

- La investigación realizada reveló estrategias sumamente valiosas que constituyen buenas prácticas implementadas por las empresas dinámicas las cuales les han permitido crecer. Estas estrategias tienen que ver con:
 - a. El mercado.
 - b. El modelo de negocio.
 - c. En relación a estudios técnicos.
 - d. De administración del negocio.
 - e. De calidad.
 - f. De colaboradores
 - g. Financieras.
 - h. Estructurales.



-
- En relación al mercado y al modelo de negocio, por ejemplo, los resultados evidenciaron que los emprendedores fundamentalmente dinámicos aplican estrategias de diferenciación, tienen predisposición a identificar debilidades de competencia, a crear un concepto y no un producto, desarrollando un modelo único, pionero, innovador y generando una intensa exposición de marca. En relación a los estudios, se preocupan por efectuar estudios de mercado y estudios financieros, los cuales son realizados principalmente por ellos mismos. Los emprendedores dinámicos cuidan las finanzas y rentabilidad del negocio y tienden a crecer a través de la capitalización.
 - También se identificaron valiosas estrategias respecto a la Administración del negocio, donde se destacan programas de capacitación permanentes entre sus empleados y la realización de controles y seguimiento adecuados del negocio y la fijación de metas. Otro aspecto que se evidenció en los resultados es su predisposición a realizar alianzas estratégicas para sumar fuerzas con otros, así también como su interés en la Participación en ferias y concursos.
 - En relación a las estrategias referidas a la calidad, se observó que los emprendedores dinámicos tienen un alto compromiso con la calidad, gran compromiso con los detalles y desarrollan una estructura que les permite lograr la estandarización de productos y servicios a través de una Estructura por procesos.
 - Las actividades y compromiso con la Investigación y desarrollo se resaltan como uno de los elementos que más distingue los emprendimientos dinámicos de aquellos que no lo son, pues ello les permite generar diversificación de productos y servicios, diversificar canales de distribución y diversificar nichos de mercado. Los emprendedores dinámicos están siempre dispuestos a la Retroalimentación de Clientes, a la Retroalimentación de Canales de distribución y cuidan mucho las referencias que sus clientes puedan dar de su empresa.



-
- Los hallazgos antes citados, coinciden y se complementan con los reportados en el capítulo cuatro donde se presentaron algunas estrategias implementadas por las empresas ecuatorianas que más crecieron en el período 2013-2015, entre las que se encuentran, por ejemplo: el Identificar nuevas demandas insatisfechas y lanzarse a dar una respuesta a ellas; establecer alianzas estratégicas con empresas, principalmente internacionales, que aporten significativamente en áreas débiles de la empresa; Contar con empleados altamente capacitados y con sueldos superiores a los de la industria a fin de retener a los talentos y evitar la rotación de personal; la identificación adecuada del nicho de mercado al cual atender; la diversificación de productos y servicios o incorporación de nuevos negocios; desarrollar productos y servicios de calidad percibidos por los clientes; diversificación de canales de distribución y contacto directo con cada uno de ellos; expandir, ampliar y diversificar mercados a través de la exportación; priorizar la expansión del portafolio de productos en lugar de aplicar estrategias de reducción de costos para mejorar los márgenes, entre otras.



RECOMENDACIONES Y PROPUESTAS

Recomendaciones generales sobre el proceso de emprender

A partir de los hallazgos obtenidos en la presente investigación relacionados a las diversas aportaciones rescatadas de la revisión de la literatura sobre el proceso de emprender y de manera particular sobre los emprendimientos que se generan como resultado de este proceso, se puntualizan algunos aspectos que deberían ser considerados por todos aquellos agentes, ya sea públicos o privados, que apoyan de manera directa o indirecta el emprendimiento en Ecuador y en los países de América Latina:

- No todos los emprendimientos generan el mismo impacto. Aquellas empresas que están asociadas a modelos de negocios innovadores y crean alto valor para los clientes inciden de manera importante en el crecimiento y desarrollo de los países; por lo tanto, este tipo de emprendimientos debería ser distinguido y diferenciado de manera enfática frente a otras iniciativas que surgen más por subsistencia y generan poco valor y poco impacto, acorde con las afirmaciones de Drucker (1985) respecto de que no todas las empresas nuevas deben ser consideradas como verdaderos emprendimientos.
- Las medidas y acciones tomadas para promover el emprendimiento se han concentrado más en la generación masificada de empresas, con un enfoque más en la cantidad que en la calidad de los negocios, situación en la que deberían dirigirse los futuros esfuerzos en pro del emprendimiento.
- Los reportes de actividad emprendedora presentados por el estudio GEM los cuales resaltan de manera cuantitativa las elevadas tasas de actividad emprendedora que experimentan países como Ecuador deberían ir acompañados o complementados con informes cualitativos que destaquen la calidad de emprendimientos que se están generando y el grado de impacto que éstos tienen.



- Las iniciativas para promover el emprendimiento debieran estar más enfocadas no sólo en la creación de negocios sino en el crecimiento y aceleración de los mismos.
- Los esfuerzos para impulsar los emprendimientos deben tomar en cuenta los dos elementos claves del proceso emprendedor del modelo de Timmons y Spinelli (2008): La oportunidad y el equipo emprendedor. En este sentido, todo esfuerzo debería estar dirigido a potenciar la identificación de oportunidades del entorno y también las capacidades del emprendedor.

Recomendaciones para la Academia

- Como recomendación para investigaciones futuras se considera pertinente ampliar o extender la investigación a otros territorios o países a fin de establecer procesos comparativos. Además, podría complementarse también los hallazgos del presente estudio con una investigación cuantitativa para probar hipótesis sobre la base de las proposiciones planteadas y hallazgos obtenidos.
- Se recomienda, además, profundizar en el estudio de las empresas potencialmente dinámicas, revisando si éstas que inician con un modelo de negocio innovador y se perfilan como posibles empresas de dinámicas o de alto crecimiento logran crecer realmente luego de unos años. De esta manera se lograría apoyar desde el inicio y de mejor forma a estas empresas que inician con alto potencial de crecimiento.



Recomendaciones para los emprendedores y entidades de fomento al emprendimiento

Para los emprendedores, tanto actuales como potenciales, sería muy enriquecedor tomar en cuenta los resultados del presente estudio; sobre todo en relación a las empresas dinámicas, poniendo especial atención a todo lo que envuelve el proceso de reconocimiento de oportunidades como factor clave del proceso emprendedor.

PROPUESTA

Un segundo objetivo dentro del presente estudio fue generar información útil para futuros emprendedores, y sobre todo para universidades y otras instituciones públicas y privadas que realizan actividades formativas y de entrenamiento en el campo del emprendimiento, ya sea de manera directa o indirecta. Este estudio ha pretendido constituir un insumo para el desarrollo de programas de formación de competencias emprendedoras en la educación superior que permita incrementar las posibilidades de generación de ideas de negocios innovadoras que puedan eventualmente convertirse a futuro en emprendimientos dinámicos, toda vez que luego de la extensa revisión de literatura efectuada como base para la presente investigación se ha evidenciado el beneficio que generan los emprendimientos dinámicos en el desarrollo de las naciones, tal como lo manifestaron, por ejemplo, Kantis y Federico (2007) al encontrar la relación positiva entre la tasa de actividad emprendedora y el crecimiento del PIB; Praag y Versloot (2008) quienes encontraron que las tasas de creación de empresas más altas están asociadas con altos niveles inmediatos de empleo; o con las aportaciones de Corduras, Sæmundsson, Schøtt, y Donna, (2010) quienes afirmaron que el espíritu emprendedor conduce al nacimiento de nuevas empresas y al crecimiento y renovación de organizaciones ya consolidadas, además de ser considerado la principal fuente de innovación en casi todas las industrias y que el emprendimiento en general tiene un efecto positivo sobre el crecimiento económico de las naciones (Salgado-Banda, 2007; Braunerhjelm, Acs, Audretsch, y Carlsson, 2010).



- Un primer aspecto que se considera importante recomendar a nivel de universidades y otras instituciones educativas, es dar prioridad al incentivo del espíritu emprendedor buscando que los jóvenes, desde la Universidad logren hacer ofrecer propuestas de solución a problemas del mercado, necesidades de los clientes y tendencias actuales, con la particularidad de que fomente la generación de equipos de emprendedores en lugar de emprendedores solos, privilegiando la conformación de equipos multidisciplinarios a fin de que las propuestas que se generen sean más holísticas o integrales, pues, como dice González (2008), el papel de la Universidad con respecto al fomento de la iniciativa empresarial no recibe un tratamiento transversal ni interdisciplinario, sólo se recoge en aquellas titulaciones directamente relacionadas con contenidos, además se evidencian carencias en la formación del profesorado universitario al respecto. El carácter multidisciplinar y transversal en la formación del emprendedor lo comparte también Morris (1988) quien “reconoce el emprendimiento no como disciplina formal sino como actividad transdisciplinaria, carente de una teoría universal y soportada mayoritariamente en teorías prestadas de la economía, la ingeniería, la historia económica y empresarial, la sociología, la administración y, recientemente, de la psicología” (citado en Toca, 2010, p. 47). A decir de González (2008) es importante también poner atención al tipo de conocimientos y razonamientos que se prioricen. La presencia de equipos multidisciplinarios, además, resulta favorable desde el punto de vista del apoyo mutuo que se otorgan los miembros, pues, como manifestó el emprendedor D al preguntársele el por qué consideraba beneficiosa la presencia de equipos multidisciplinarios indicó que: “Yo creo que porque tienen una ayuda (motivación) para poder ser mejor cada día y si alguno se desanima el otro lo ayuda a emprender y así todos juntos se dan la mano y van uno del otro acompañado para que la situación no se torne tan difícil y pueda resolverse como ‘pan comido’, entonces sabemos que él también aprendió a que es mucha responsabilidad si se inicia solo”.



- Otra recomendación a nivel de universidades y otras instituciones que realizan procesos de formación, es crear programas para que los estudiantes puedan desarrollar su creatividad de manera continua, pues, según Filion, Cisneros, Mejía, Amador y Valera (2011) en las instituciones educativas se suele dar mayor importancia al pensamiento racional y lógico, a las matemáticas a la abstracción, así como a los procesos hipotéticos-deductivos, relacionadas con el hemisferio izquierdo del cerebro, restando importancia al desarrollo de la imaginación, creatividad, la expresión artística, el pensamiento global y sistémico, asociados al lado derecho del cerebro. Este hecho conlleva a que las universidades estén formando más administradores que emprendedores e innovadores.
- Otro tema que se considera muy importante, es ayudar a los jóvenes a identificar sus habilidades y actividades que más disfrutaban y que incluso les apasiona para tratar de direccionar sus emprendimientos en función de ello, de tal suerte que el gran objetivo final de su emprendimiento no sea el dinero, sino únicamente como un objetivo de transición, ni tampoco sea la fama el reconocimiento, ni el poder. Lo importante es buscar la forma de trascender, no como una estrella fugaz que brilla un ratito y se va sino que seas una estrella que brilla y siga brillando siempre. Es muy importante también fomentar el emprendimiento con responsabilidad social, tal como lo manifestaba el emprendedor D quien manifestó lo siguiente: “A la vez que procurábamos el beneficio individual estábamos también procurando el beneficio colectivo, entonces creo que la clave de todo esto que aprendimos fue que si empezamos a hacer nuestro negocio, debe estar en contexto el beneficio comunitario...”
- Una buena orientación de la carrera a seguir es también fundamental. Estudiar o a elegir una carrera que no ames, es como elegir a la persona con la que te vas a casar. La carrera está relacionada con el mundo laboral en el cual se van a insertar los estudiantes y a través de la cual se van a desarrollar profesionalmente, ya sea en relación de dependencia o a través de un emprendimiento propio; en cualquier



caso es fundamental que se ejerza en aquello que se disfruta y para lo cual se tiene plenas habilidades y existen motivaciones. Este disfrute con lo que se hace está muy relacionado con el grado de compromiso que se pone en el emprendimiento, factor clave para que éste tenga éxito.

- Propiciar la figura del Coaching y las mentorías, como formas para sacar lo mejor de cada persona se convierte también en otro aspecto primordial para fomentar los emprendimientos en todo tipo de instituciones educativas. Como se reveló en la investigación, la presencia de profesores-mentores marcó la vida de dos emprendedores, quienes hicieron reflexionar a estos sobre la necesidad de hacer una proyección en su vida y tomar decisiones para perseguir sus propios sueños en lugar de trabajar para el sueño de otros.



SIGLARIO

Pymes	Referido a Pequeñas y medianas empresas. La delimitación respecto de cuándo una empresa es pequeña o mediana puede medirse en función del número de empleados e ingresos anuales, pudiendo estos indicadores variar de acuerdo a la economía de cada país.
OIT	Organización Internacional del Trabajo. Es un organismo especializado de las Naciones Unidas que se ocupa de los asuntos relativos al trabajo y las relaciones laborales
BCE	Banco Central del Ecuador. Desde su nacimiento, y hasta 2000, fue el banco nacional emisor de la moneda ecuatoriana conocida como <u>sucré</u> . Tras el proceso de adopción del <u>dólar estadounidense</u> como <u>divisa</u> de cambio, mantiene otras funciones, entre ellas, ser el ente regulador de las políticas monetarias del país.
PIB	Producto interno bruto (PIB), término usado en macroeconomía que expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios de demanda final de un país o región durante un período determinado, normalmente de un año. Este indicador es usado para medir el crecimiento económico anual de los países.
GEM	Global Entrepreneurship Monitor. Investiga el fenómeno emprendedor y las variables que intervienen en su comportamiento. El proyecto se inició en 1999, al asociarse la London Business School y el Babson College.



INEC	Instituto Nacional de Estadística y Censos. Es el órgano rector de la estadística nacional y el encargado de generar las estadísticas oficiales del Ecuador para la toma de decisiones en la política pública.
MCPEC	Ministerio Coordinación de Producción Empleo y Competitividad del Ecuador. Fue creado para generar, coordinar, articular, impulsar y evaluar las políticas, programas, proyectos y estrategias de producción, empleo y competitividad del Consejo Sectorial de la Producción, orientados al cambio de la matriz productiva del Ecuador.
TEA	Tasa de Actividad Emprendedora Temprana. Término utilizado en los estudios “Global Entrepreneurship Monitor “ para medir la actividad emprendedora de los países y efectuar comparaciones entre países. La Actividad Emprendedora Temprana – TEA se refiere al porcentaje de la población adulta (mayores a 18 años) que está en el proceso de iniciar un negocio (emprendedor naciente), o ya es dueño o administrador de un negocio nuevo que ha estado en marcha durante menos de 42 meses.
EEA	Actividad Emprendedora de Empleados. Conocidos también como los intra-emprendedores, se refiere al porcentaje de la población adulta (mayores a 18 años) que siendo empleados, han estado involucrados en actividades de emprendimiento, tales como desarrollar o lanzar nuevos productos o servicios, o poner en marcha una nueva unidad de negocio, un nuevo local o una filial.
SEA	Actividad Emprendedora Social. Corresponde al porcentaje de la población adulta (mayores a 18 años) que se encuentra involucrada en la fase temprana de un emprendimiento con algún objetivo social.



OECD	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos- OCDE. Organismo de cooperación internacional, compuesto por 35 estados, cuyo objetivo es coordinar sus políticas económicas y sociales.
EUROSTAT	Oficina Europea de Estadística. Oficina estadística de la Comisión Europea, que produce datos sobre la Unión Europea y promueve la armonización de los métodos estadísticos de los estados miembros.



REFERENCIAS

- Abell, D.F. y Hammond J. S. (1979). *Strategic Market Planning*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Acs, Z. y Amorós, J. (2008). "Entrepreneurship and Competitiveness Dynamics in Latin America". *Small Business Economics*, 31(3), 305-322.
- Acs, Zoltan. (2006). "How Is Entrepreneurship Good for Economic Growth?". *Innovations: Technology, Governance, Globalization*. 1. 97-107. 10.1162/itgg.2006.1.1.97.
- Ajzen, I., (1991). "The theory of planned behavior". *Organization Behavior and Human Decision Processes* 50, 179–211.
- Ajzen, I., Fishbein, M., (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Akpor-Robaro, Masoje-Oghenerobaro M., (2012), "The Impact of Globalization on Entrepreneurship Development in Developing Economies: A Theoretical Analysis of the Nigerian Experience in the Manufacturing Industry"
- Alcaraz, R. (2006). *El emprendedor de éxito*, México: Mc.Graw Hill editores.
- Aldrich, H. y Zimmer, C. (1986). *Entrepreneurship through social networks*, in D.L. Sexton and R.W. Smilor (Eds.). *The Art and Science of Entrepreneurship*. 2-23. Cambridge, MA: Ballinger Publishing Co.
- Alegre, J., Chiva, R. (2008). "Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test". *Technovation*, 28(6), 315-326.
- Alonso N. María Jesús, y Galve G. Carmen, (2008). El emprendedor y la empresa, una revisión teórica de los determinantes a su constitución, SSN 1132-192X, Nº 26, 2008, págs. 5-44
- Alvarez, S.A.y Barney, J.B., (2007). Discovery and creation: alternative theories of entrepreneurial creation. *Strateg. Entrep. J.* 1 (1), 11–26.



- Amit, R., Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- Andrews, K. (1980). *The Concept of Corporate Strategy*. 2nd Edition. Dow-Jones Irwin.
- Araque Wilson (2015), "Emprendimiento en Ecuador", Universidad Andina Simón Bolívar Ecuador, *Revista Ekos* -enero 2015.
- Araya-Castillo L. y Pedreros-Gajardo M. (2013) "Análisis de las teorías de motivación de contenido: una aplicación al mercado laboral de Chile del año 2009". *Rev. Ciencias Sociales Universidad de Costa Rica*, 142: 45-61 / 2013 (IV). (ISSN: 0482-5276)"
- Ardichvili A., Cardozo R., Ray S., (2003), "A theory of entrepreneurial opportunity identification and development", *Journal of Business Venturing* 18 (2003) 105–123"
- Arteaga, M. y Lasio, V. (2009). "Empresas dinámicas en Ecuador: factores de éxito y competencias de sus fundadores". *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*, 42, 2009, 1-19.
- Asensio, E., y Vásquez, B. (2009). *Empresa e iniciativa emprendedora*. Madrid: Paraninfo.
- Audretsch, David B. y Keilbach M. (2004). "Entrepreneurship Capital and Economic Performance," *Regional Studies*, Vol. 38, No. 8, pp. 949–59.
- Audretsch, D. y Sanders M., (2007) Globalization and the Rise of the Entrepreneurial Economy
- Austin, J., Stevenson, H. y Wei-Skillern, J. (2006) Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both?, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.30, No. 1, pp. 1-22
- Autio, E. (2007). Global report on high-growth entrepreneurship. Global Entrepreneurship Monitor. Babson College and London Business School.
- Ayyagari, Meghana; Demirguc-Kunt, Asli; Maksimovic, Vojislav. (2014), Who creates jobs in developing countries?, *Small Business Economics*, 43, (1), 75-99.



- Baggio, A., y Baggio, D. (2015). Empreendedorismo: Conceitos e definições. *Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia*, 1(1), 25-38. doi:<https://doi.org/10.18256/2359-3539/reit-imed.v1n1p25-38>
- Baker, W. y Sinkula, J. (2009). The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses. *Journal of Small Business Management*, 47(4), 443-464.
- Banco Central del Ecuador-BCE (2016). Boletín Anuario. Recuperado de: <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/327-ver-bolet%C3%ADn-anuario-por-a%C3%B1os>
- Banco Mundial, (Diciembre, 2013). “Banco Mundial: Detrás de la escasez de empresarios innovadores en América Latina. Recuperado de: <http://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2013/12/05/world-bank-latin-america-shortage-innovative-entrepreneurs>
- Banco Mundial, (Enero, 2018) “Global Economic Prospects: Broad-Based Upturn, but for How Long?”, International Bank for Reconstruction and Development, January 2018, World Bank Group. Recuperado de: <http://www.bancomundial.org/es/publication/global-economic-prospects>
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Barkham, R.J. (1994). Entrepreneurial characteristics and the size of the new firm: a model and an econometric test. *Small Business Economics*. 6(2), 117-125.
- Baron, R. y Ensley, M. (2006). Opportunity recognition as the detection of meaningful patterns: Evidence from comparisons of novice and experienced entrepreneurs. *Management Science*, 52, 1331–1334.
- Baron, R.A., 2008. The role of affect in the entrepreneurial process. *Acad. Manag. Rev.* 33 (2), 328–340.
- Barreto, L. P. (1998). Educação para o empreendedorismo. *Educação Brasileira*, 20(41), pp. 189-197



-
- Barringer, B. (2003). *Entrepreneurship in a new era: The succesful launch of new Ventures*. Orlando- Florida: Pearson.
 - Barringer, B. R., Jones, F. F, y Neubaum, D. O. (2005).A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders. *Journal of Business Venturing*, 20(5), 663-687.
 - Baum, J.R., Locke, E.A. y Smith, K.G. (2001). A multidimensional model of venture growth. *Academy of Management Journal*. 44(2), 292–302.
 - Baumol, J. W. (2002). Entrepreneurship, Innovation and Growth: The David Goliath Symbiosis. New York University, Article based on the book: *The Free-Market Innovation Machine: Analyzing the Growth Miracle of Capitalism*, Princeton: Princeton University Press, 2002.
 - Begley, T.M. y Boyd, D.P. (1987). Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms and smaller businesses. *Journal of Business Venturing*. 2(1), 79-93
 - Begley, T.M. y Boyd, D.P. (1985). Company and chief executive officer characteristics related to financial performance in smaller businesses. *In Frontiers of Entrepreneurship Research*. MA: Babson College, 146–165
 - Berea, A. (2012). *Essays in high-impact companies and high-impact entrepreneurship*. UMI Dissertation Publishing.
 - Bhave, M. (1994). A process model of entrepreneurial venture creation. *J. Bus. Venturing* 9 (2), 223–242.
 - Birch, David L., 1981, Who Creates Jobs?. *The Public Interest*, 65, 3-14.
 - Bird, B. (1995). Towards a Theory of Entrepreneurial Competency. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, 2(1), 51-72.
 - Blanchflower, David G. (2000). "Self-Employment in OECD Countries," *Labour Economics*, Vol. 7, pp. 471-505.
 - Bluedorn, A. C., Kalliath, T. J., Strube, M. J. y Martin, G. D. (1999). Polychronicity and the Inventory of Polychronic Values (IPV): The development of an instrument to measure a fundamental dimension of organizational culture. *Journal of Managerial Psychology*, 14 (3/4), 205-231.



- Boggio, J., y Vecino, F. (2010). Actualización de la teoría del emprendedor: Una guía para las políticas públicas e investigaciones académicas. En J. Boggio, R. Guillén, S. Lagunas, y J. Vallejo, *Emprendedores, Drucker y fiscalidad* (págs. 17-35). México: El Aleph Digital.
- Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: Wiley.
- Boyd, D. P. (1984). Type a behaviour, financial performance and organizational growth in small business firms. *Journal of Occupational Psychology*, 57(2), 137-140.
- Braunerhjelm, P., Acs, Z., Audretsch, D. y Carlsson, B. (2010). "The missing link: knowledge diffusion and entrepreneurship in endogenous growth," *Small Business Economics*, Vol. 34, No.2, pp.105-125
- Bygrave, W., y Hofer, C. W. (1991), *Theorising about entrepreneurship*, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 15(4), 13-22
- Brockhaus, R.H., y Horwitz, P.S. (1986). The psychology of the entrepreneur. En D.L. Sexton & R.W.Smilor (Eds.), *The art and science of entrepreneurship*(pp. 25-48). Cambridge, MA: Ballinger.
- Bula (2012) Performance of women Entrepreneurs in Small Scale Enterprises (SSEs): Marital and Family Characteristics. *iiste publication* Vol. 4 No. 7 of 2012.
- Caliendo, M. y Kritikos, A. (2012). Searching for the Entrepreneurial Personality: New Evidence and Avenues for Further Research. *Journal of Economic Psychology*, 33(2), 319-324.
- Caliendo, M., Fossen, F. y Kritikos, A. (2009). Risk attitudes of nascent entrepreneurs –new evidence from an experimentally validated survey. *Small Business Economics*, 32(2), 153-167.
- Caliendo, M., Fossen, F. y Kritikos, A. (2010). The Impact of Risk Attitudes on Entrepreneurial Survival. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 76 (1), 45-63.
- Cancino, C., Coronado, F., y Farias, A. (2012). Antecedentes y resultados de emprendimientos dinámicos en Chile: cinco casos de éxito. *INNOVAR*, 19-32.



- Cantillon, R. (1931) *Essai sur la nature du commerce en general*, edited and translated by H. Higgs, London: Macmillan
- Cardozo Crowe, A. (2010). *La motivación para emprender: Evolución del modelo de rol en emprendedores argentinos*. Tesis doctoral. Universidad Nacional de Educación a Distancia, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Departamento de Organización de Empresas
- Carree, M. A. y A. R. Thurik (2003). The impact of entrepreneurship on economic growth, in Audretsch, D.B., Acs, Z.J. (Eds), *Handbook of Entrepreneurship Research*, Kluwer Academic Publishers, Boston, MA and Dordrecht, 437-71
- Carree, M., Van Stel, A., Thurik R., y Wennekers S., (2002). "Economic Development and Business Ownership: An Analysis Using Data of 23 OECD Countries in the Period 1976-1996," *Small Business Economics*, Vol. 19, No. 3, pp. 271-90.
- Casson, M. (1982). *The entrepreneur: An economic theory* (2nd ed.). Oxford: Edward Elgar.
- Cerda, H. (1991). *Los elementos de la investigación: Cómo reconocerlos, diseñarlos y construirlos*. Bogotá: El Búho.
- Chandler, G.N. y Jansen, E. (1992). The founder's self-assessed competence and venture performance. *Journal of Business Venturing*. 7(3), 223-236.
- Cavagnaro, J., Carreño V., Ortega G., Ruiz V. y Valencia E., (2016), "100 empresas que más crecieron en ingresos entre 2013 y 2015". *Revista Viztazo*, Noviembre 2016, pp 85-123
- Changanti, R. y Parasuraman, S. 1996. A study of the impacts of gender on business performance and management patterns in small businesses. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 21(2), 73-75.
- Chell, E., Haworth, J.M., y Brearley, S.A. (1991). *The Entrepreneurial Personality. Concepts, Cases and Categories*. London, Routledge
- Chiavenato, I. (2008). *Empreendedorismo Dando asas ao Espírito Empreendedor*. Brasil: Saraiva.



- Choo, F., K. y Trotman T. (1991). The relationship between knowledge structure and judgments for experienced and inexperienced auditors. *Accounting Rev.* 66 464–485.
- Christensen, P. S., O.O. Madsen, Y R. Peterson (1994) Opportunity identification: The contribution of entrepreneurship to strategic management, Denmark: Aarhus University Institute of Management.
- Collins, C. J., Hanges, P. J. y Locke, E. A. (2004). The Relationship of Achievement Motivation to Entrepreneurial Behavior: A Meta-Analysis. *Human Performance*, 17(1), 95-117.
- Colombo, M.y Grilli, L. (2005). «Founder’s human capital and the growth of newtechnology-based firms: A competence-based view». *Research Policy*, 34:795-816.
- Conway, H.A., y McGuinness, A., 1986. Idea generation in technology-based firms. *J. Prod. Innovation Manage.* 4 (3), 276–291.
- Cooper, A. C. y Artz, K. W. (1995). Determinants of satisfaction for entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 10(6), 439-457.
- Cooper, A. y Daily, C. (2000). Entrepreneurial teams. *Entrepreneurship*, 1997:127–150.
- Cooper, A.C y Bruno, A. (1977). Success among High-technology firms. *Business Horizons.* 20 16-22.
- Cooper, A.C. y Dunkelberg, W.C. (1987). Old questions, new answers, and methodological issues. *American Journal of Small Business.* 11(3), 11-23.
- Cooper, A.C., Dunkelberg, W.C. y Woo, C.Y. 1988. Survival and failure: a longitudinal studies. *Frontiers of Entrepreneurship Research.* 225-237.
- Cooper,A.C., Gimeno, F.J. y Woo C., (1994), Initial human and financial capital as predictors of new venture performance, *Journal of Business Venturing*, 1994, vol. 9, issue 5, 371-395
- Cope J.,(2003) “Towards a dynamic learning perspective of entrepreneurship”. Institute for Entrepreneurship and Enterprise Development, The Management



School Lancaster University. Recuperado de:
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1540-6520.2005.00090.x>

- Corbett, A.C., (2007). Learning asymmetries and the discovery of entrepreneurial opportunities. *J. Bus. Ventur.* 22 (1), 97–118.
- Corduras, A., Levie , J., Sæmundsson , R. J., Schøtt, T., y Donna, K. (2010). Una perspectiva global sobre la Educación y Formación emprendedora. *GEM*.
- Covin, J. G., Slevin, D. P. (1991). “A conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior” *Entrepreneurship Theory and Practice* Vol 16, Issue 1, pp. 7 - 26
- Covin, J. G., Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(75), 75-87.
- Craig, J., N. Lindsay. 2001. Quantifying “gut feeling” in the opportunity recognition process.
- Cramer, J. S., Hartog, J., Jonker, N. y Van Praag, C. M. (2002). Low Risk Aversion Encourages the Choice for Entrepreneurship: An Empirical Test of a Truism. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 48(1), 29-36.
- Csikszentmihalyi, M. (1996) *Creativity*. New York: HarperCollins.
- Cunneen, D., y Meredith, G. (2007). Entrepreneurial Founding Activities that Create Gazelles. *Small Enterprise Research*, 15(1), 39-59.
- Deakins D. y Freel M., (1998) "Entrepreneurial learning and the growth process in SMEs", *The Learning Organization*, Vol. 5 Issue: 3, pp.144-155, <https://doi.org/10.1108/09696479810223428>
- Davidsson, P., 2003. The domain of entrepreneurship research: some suggestions. In: Katz, J., Shepherd, D. (Eds.), *Cognitive Approaches to Entrepreneurship Research*.
- Davidsson, Per, Achtenhagen, Leona y Naldi, Lucia. (2005). *Research on Small Firm Growth: A Review*. 1.
- Dees, J.G., Haas, M. Y Haas, P.(1998) The Meaning of “Social Entrepreneurship”, Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership and Graduate School of Business, Stanford University, October 1998, pp. 1-6



- De Koning, A. (2003). Opportunity development: A socio-cognitive perspective. In J. Katz & D. Shepherd(Eds.), *Advances in entrepreneurship, firm emergence & growth: Cognitive approaches to entrepreneurship research* (Vol. 6, pp. 265–314). Oxford: Elsevier/JAI Press.
- De Koning, A., 1999. *Conceptualizing Opportunity Recognition as a Socio-Cognitive Process*. Centre for Advanced Studies in Leadership, Stockholm.
- De Tienne, D y Chandler, G. (2004). Opportunity Identification and Its Role in the Entrepreneurial Classroom: A Pedagogical Approach and Empirical Test. *Academy of Management Learning and Education*. 3. 242-257.
- Dejardin, M. (2000). *Entrepreneurship and economic growth: An obvious conjunction?* Namur, Belgium: University of Namur.
- De La Torre, A. (Diciembre, 2013). “América Latina: La falta de innovación dificulta la creación de empleos de calidad”. Recuperado de: <http://www.bancomundial.org/es/news/feature/2013/12/05/latin-america-many-entrepreneurs-little-innovation-growth>
- Delmar, F. (1997). Measuring growth: Methodological considerations and empirical results. In R. Donckels & A. Miettinen (Eds.), *Entrepreneurship and SME Research: On its Way to the Next Millennium* (pp. 190-216). Aldershot, UK and Brookfield, VA: Ashgate.
- Denzin, N.K., y Lincoln, Y.S. (2005). *The sage handbook of qualitative research* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage
- Dimov, D.P. (2004). The individuality of opportunity recognition: A critical review and extension. In J.E.
- Dolabela, F. (2005). *Taller del Emprendedor*. Rosario: HomoSapiens.
- Dooley, L. 2002. «Case study research and theory building». *Advances in Developing in Human Resources*, 4 (3), pp. 335-354.
- Douglas, E.,(2013). Reconstructing entrepreneurial intentions to identify predisposition for growth, *Journal of Business Venturing*, Volume 28, Issue 5, September 2013, Pages 633-651, ISSN 0883-9026, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2012.07.005>.



- Douglas, E.J., Shepherd, D.A., 2000. Entrepreneurship as a utility-maximizing response. *Journal of Business Venturing* 15 (3), 231–251.
- Drucker, P.F., 1985. *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. Harper & Row, New York.
- Dubini, P., y Aldrich, H. (1991). Personal and extended networks are central to the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, 6(5), 305-313. DOI: 10.1016/0883-9026(91)90021-5
- Dyke, L.S., Fischer, E.M., y Reuber, A.R. (1992). An inter-industry examination of the impact of owner experience on firm performance. *Journal of Small Business Management*. 30(4), 72-87.
- Easterly, W., (2005), National Policies and Economic Growth: A reappraisal, *Handbook of Economic Growth*, Volume 1, Part A, 2005, Pages 1015-1059
- Eckhardt, J. y S. Shane, 2003, 'Opportunities and Entrepreneurship', *Journal of Management* 29, 333-349.
- Eisenhardt, K. 1989. «Building theories from case study research». *The Academy Management Review*, 14 (4), pp. 532-550.
- Eisenhardt, K. M., Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1105-1121.
- El telégrafo 2017, (<http://www.letelegrafo.com.ec/noticias/politica/2/entra-en-vigilancia-el-acuerdo-comercial-entre-ecuador-y-la-union-europea>)
- Endsley, M., 1995. Toward a theory of situation awareness in dynamic systems. *Hum. Factors* 37 (1), 32–64.
- Ericsson, K. A. 2006. The influence of experience and deliberate practice on the development of superior expert performance. K. Ericsson, ed. *Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance*. Cambridge University Press, Cambridge, UK. Forthcoming.
- Estrada, C. A., A. M. Isen, M. J. Young. 1997. Positive affect facilitates integration of information and decreases anchoring in reasoning among physicians. *Organ. Behav. Human Decision Processes* 72 117–135.



- Eurostat – OECD Manual on Business Demography Statistics (2007). Recuperado de: <http://www.oecd.org/std/business-stats/eurostat-oecdmanualonbusinessdemographystatistics.htm>
- Fesser, H. y Willard G. (1990). Founding strategy and performance: A comparison of high and low growth high tech forms. *Strategic Management Journal*, 11 (2), 87-98
- Fiet, J.O. (2007). A prescriptive analysis of search and discovery. *Journal of Management Studies*, 44, 592–611.
- Filion, L. J. (1999). Empreendedorismo: Empreendedores e proprietários gerentes de pequenos negocios. *Revista de Administração*, v.34, n.2, 5-28.
- Filion, L. J., Cisneros, L. F., Mejia-Morelos, J. H., Amador Araujo , M., y Valera Juarez, R. A. (2011). Administración de PYMES: Emprender, Dirigir y Desarrollar Empresas. Mexico: Pearson Educación de Mexico.
- Fischer, E., y Reuber, R. (2003). Support for rapid growth firms: A comparison of the views of founders, government policymakers, and private sector resource providers. *Journal of Small Business Management*, 41(4), 346-365.
- Flores, C. (1996) Motivar a otros. Una experiencia fascinante. Venezuela: Fondo Editorial de la UPEL, 1996.
- Kirschenhofer, F., y Lechner C., (2012) "Performance drivers of serial entrepreneurs: Entrepreneurial and team experience", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 18 Issue: 3, pp.305-329, <https://doi.org/10.1108/13552551211227693>
- Forgas, J. P., ed. (2004). Feeling and Thinking: Affective Influences on Social Cognition. Cambridge University Press, New York.
- Friar, J. H., y Meyer, M.H. (2003). Entrepreneurship and start-ups in the Boston region: Factors differentiating high-growth ventures from micro-ventures. *Small Business Economics*, 21, 145-152
- Fritsch, M. (2008). How Does New Business Formation Affect Regional Development? Introduction to the Special Issue. *Small Business Economics*, 30(1): 1-14.



- Fu-Lai Yu, T. (2001). Entrepreneurial alertness and discovery. *Review of Austrian Economics*, 14(1), 47–63.
- Gaglio, C. M. y J. A. Katz, (2001), 'The Psychological Basis of Opportunity Identification: Entrepreneurial Alertness', *Small Business Economics* 16, 95-111.
- Gaglio, C. M., (1997), 'Opportunity Identification: Review, Critique and Suggested Research Directions', in Katz (eds.), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, Vol. 3, Greenwich, CA: JAI Press, 119-138.
- Gartner W. B. (1985). "A conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation". *Academy of Management Review*, 10 (4) (pp. 696-706).
- Gartner. W. B. 1988. "Who is an entrepreneur?" is the wrong question. *American Journal of Small Business*. 12(4), 11-32.
- GEM (2005). *Global Entrepreneurship Monitor- Informe Ejecutivo España 2005*
- Gobbo, C., M. T. H. Chi. 1986. How knowledge is structured and used by expert and novice children. *Cognitive Development* 1221–237.
- González, O. (2008). *Iniciativa empresarial. Nuevos escenarios y nuevos retos para un desarrollo sostenible*. Valencia.
- Górriz, C. y Hernández, A.,(2007). *Empresas gacela y empresas tortuga en Aragón*. Fundación Economía Aragonesa. Documento de trabajo 37/2007. Disponible en www.fundear.es
- Green, K. M., Covin, J. G., Slevin, D. P. (2008). Exploring the relationship between strategic reactivity and entrepreneurial orientation: The role of structure-style fit. *Journal of Business Venturing*, 23(3), 356-383.
- Greenberger D., y Sexton D.(1998) "An interactive model of new venture initiation" *Journal of small business management* 26 (3), 1-7
- Gupta A.K. y Govindarajan V., (1984). Business Unit Strategy, Managerial Characteristics, and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation. *Academy of Management Journal*, March 1, 1984 vol. 27 no. 1 25-41



- Guth, W.D., Kumaraswamy, A., McEarlean, M., 1991. Cognition, enactment, and learning in the entrepreneurial process. In: Churchill, N.C., Bygrave, W.D., Covin, J.G. (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Babson College, Babson Park, MA.
- Hayek, F. (1945). The use of knowledge in society. *American Economic Review*, 35, 519–530.
- Hebert, R.F. and Link, A.N. (1989) In Search of the Meaning of *Entrepreneurship, Small Business Economics*, Vol. 1, pp. 39-49
- Hernández Sampieri R., Fernández Collado C. y Baptista Lucio P., (2014). Metodología de la investigación. México, D.F. : McGraw-Hill Education, 2014.
- Herrick, B. H., y Kindleberger, C. P. (1983). *Economic development*. New York: McGraw-Hill
- Hidalgo, G., Kamiya M., y Reyes, M. (2014). *Emprendimientos dinámicos en América Latina. Avances en prácticas y políticas. Serie Políticas Públicas y Transformación Productiva N°16 / 2014*, CAF, Banco de Desarrollo de América Latina.
- Hills (1996). *Opportunity recognition: perceptions and behavior of entrepreneurs*. Research report submitted to the Ewing Marion Kauffman foundation, Kansas City M.O.
- Hills, G. E., R. C. Shrader. 1998. Successful entrepreneurs' insights into opportunity recognition. P. D. Reynolds, W. D. Bygrave, N.M. Carter, S. Manigart, C. Mason, G. D. Meyer, K. Shaver, eds. *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Babson College, Babson Park, MA, 30–43.
- Hills, G. E., y Singh, R. P. (2004). opportunity recognition. In K. G. S. William B Gartner, Nancy M Carter, Paul D Reynolds (Ed.), *Handbook of Entrepreneurial Dynamics: The Process of Business Creation*: sage publications, inc. Retrieved from <http://books.google.com.my/books?id=FaD1I6qHSI8C&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>.



- Hills, G., Lumpkin, G.T., Singh, R.P., 1997. Opportunity recognition: perceptions and behaviors of entrepreneurs. *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Babson College, Wellesley, MA, 203–218.
- Hills, G.E., 1995. Opportunity recognition by successful entrepreneurs: A pilot study. *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Babson College, Wellesley, MA, 103–121.
 - Hindle, K. (2007). Formalizing the concept of entrepreneurial capacity. Paper presented at the Refereed Proceedings of the 2007 ICSB World Conference, Finland: Turku School of Economics
 - Hisrich, R. D., y Peters, M. P. (2002). *Entrepreneurship* (5th ed.). London: McGraw-Hill, Irwin.
 - Hoselitz, B. F. (1960). *Sociological aspects of economic growth*. The Free Press, Glencoe.
 - Hsieh, C. T. y Klenow, P. (2009). Misallocation and Manufacturing TFP in India and China. *The Quarterly Journal of Economics*, 124(4), 1403-1448.
 - Huck, J. F. y McEwen, T. (1991). Competencies Needed for Small Business Success: Perceptions of Jamaican Entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*. 29(4), 90-93.
 - Hulbert B., Brown. B y Adams S. (1997). Towards an Understanding of "Opportunity". *Journal of Marketing Education Review*, Volume 7, 1997 - Issue 3"
 - Husenman, S. (1996). Las motivaciones del emprendedor. En O. Amat, J. Chias, J. Diez, S. Husenman, J. M. Mateu, P. Nueno, y M. Planellas, *Emprender Con Exito* (págs. 37-60). Barcelona: Gestión 2000.
 - INEC (2016a) "Directorio de Empresas 2016, visualizador de Estadísticas productivas". Recuperado de: http://produccion.ecuadorencifras.gob.ec/geoqlik/proxy/QvAJAXZfc/opensdoc.htm?document=empresas_test.qvw&host=QVS%40virtualqy&anonymous=true



- INEC (2016b) "Directorio de Empresas y Establecimientos- 2016". Recuperado de:http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2016/Principales_Resultados_DIEE_2016.pdf p.21
- Informa D&B, (Febrero, 2017), "Empresas Gacelas y de alto rendimiento". Recuperado de: https://cdn.informa.es/sites/5809ccf0cdaeee62837a6c07/assets/58ca555e8989f6011229bdb6/AltoCrecimiento_gacela2017_v1.pdf
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963-989.
- Ireland, R.D., Reutzell, C.R. y Webb, J.W. (2005) Entrepreneurship research in AMJ: What has been published, and what might the future hold? *Academy of Management Journal*, 48 (4): 556-564.
- Izquierdo, E.E. (2008). Intervention Based on the Constructivist Paradigm on the Development of Entrepreneurial Competencies in University Students Ghent University, Ghent, Belgium.
- Jamieson, I. (1984). Education for enterprise. In Watts, A.G., & Moran, P. (Eds.). CRAC, Ballinger, Cambridge, pp. 19-27.
- Jones, B. e Iredale, N. (2010). Enterprise education as pedagogy. *Education + training*, 51(1), 7-19.
- Kaikkonen, V. (2006). Exploring the dilemmas of smallbusiness growth - The case of rural food-processing micro firms. *Journal of Enterprising Culture*, 14(2), 87-104.
- Kaish, S. y Gilad, B. (1991). Characteristics of opportunities search of entrepreneurs versus executives: Resources, interest, and general alertness. *Journal of Business Venturing*, 6, 45-61.
- Kaldor, N. y Mirrlees, J., (1962) A New Model of Economic Growth, *Review of Economic Studies*, 1962, vol. 29, issue 3, 174-192



- Kalkan, M. y Kaygusuz, C. (2012). The Psychology of Entrepreneurship. En T. Burger- Helmchen (Ed.), *Entrepreneurship – Born, Made and Educated* (pp. 3-26). Rijeka: Itech.
- Kantis H; Federico J. (2014). *Dinámica empresarial y emprendimientos dinámicos: ¿contribuyen al empleo y la productividad?: el caso argentino*. Banco Interamericano de Desarrollo. División de Competitividad e Innovación.- Argentina
- Kantis Hugo, Angelelli Pablo y Moori Koenig Virginia, (2004) *Desarrollo emprendedor: América Latina y la experiencia internacional*, Banco Interamericano de Desarrollo
- Kantis, H. (2004). *Desarrollo Emprendedor: América Latina y la experiencia internacional*. Washington: BID.
- Kantis, H. (2009). *Programa Emprender. Informe de evaluación intermedia*.
- Kantis, H. y J. Federico. 2007. “Crisis y renacimiento Emprendedor en Argentina: evidencias y algunos interrogantes”. *Boletín Informativo Techint* 322 (enero-abril).
- Kantis, H., y Díaz, S. (2008). *Estudio de buenas prácticas: innovación y emprendimiento en Chile: una radiografía de los emprendedores dinámicos y de sus prácticas empresariales*. Santiago: Endeavor Chile.
- Kay, C.J., 1986. *The Identification of Catalysts Preceding Decision Making as Described by Innovators and Entrepreneurs*. University of San Francisco, San Francisco
- KEH, H.T., Nguyen, T.T.M., Ng, H.P. (2007). The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs. *Journal of Business Venturing*, 22, 592- 611.
- Kent, C.A. (1984). *The encyclopedia for Entrepreneurship*. Lexington, MA: D.C. Heath.
- Kilby, P. (1971). *Entrepreneurship and economic development*. New York: The free Press.



- Kim, W. Chan. Mauborgne, Renée. (©2005) *Blue ocean strategy :how to create uncontested market space and make the competition irrelevant* Boston, Mass. : Harvard Business School Press.
- Kirzner, I.M., 1973. *Competition and Entrepreneurship*. University of Chicago Press, Chicago, IL.
- Kirzner, I.M., 1979. *Perception, Opportunity and Profit*. University of Chicago Press, Chicago, IL.
- Klein, P.G., 2008. Opportunity discovery, entrepreneurial action, and economic organization. *Strateg. Entrep. J.* 2 (3), 175–190.
- Knight, Frank H. (1921), *Risk, Uncertainty, and Profit*. Boston, MA: Hart, Schaffner & Marx: Houghton Mifflin Co.
- Kolvereid, L., 1992. Growth aspirations among Norwegian entrepreneurs. *Journal of Business Venturing* 7, 209–222.
- Kor, Y. Y. (2003). Experience-based top Management team competence and sustained growth. *Organization Science*, 14 (6), 707-719.
- Kotey, B. y Meredith, G.G. 1997. Relationships among owned manager personal values, business strategies, and enterprise performance. *Journal of Small Business Management*. 35(2), 37-64.
- Krueger, N.J., Brazeal, D.H., 1994. Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory Pract.* 19, 91–104.
- Krueger, N.J., Dickson, P.R., 1994. How believing in ourselves increases risk taking: perceived self-efficacy and opportunity recognition. *Decis. Sci.* 25, 385–400
- Kümbül-Güler, B. (2008). Analysis of the factors determining social entrepreneurship. Tesis doctoral no publicada. Dokuz Eylül University.
- Lasio, V., Caicedo G., Ordeñana, X., y Samaniego, A., (2016). *Global Entrepreneurship Monitor-Ecuador 2016*. Guayaquil, ESPAE.
- Lasio, V., y Arteaga, M. (2011). *Educación en emprendimiento en la universidad ecuatoriana: estado y oportunidades de mejora*. Guayaquil: ESPAE.



- Lechler, T. (2001). Social interaction: A determinant of entrepreneurial team venture success. *Small Business Economics* 16 (4), 263-278
- Lechner C., Dowling, M ., (2003). Firm networks: external relationships as sources for the growth and competitiveness of entrepreneurial firms. *Entrepreneurship & Regional Development* 15 (1), 1-26
- Lederman D., Messina J., Pienknagura S., Rigolini J., (2014), El Emprendimiento en América Latina, muchas empresas y poca innovación. Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento / Banco Mundial
- Legarda, 2017 (Diario El telégrafo bajo la siguiente dirección: <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/septimo-dia/51/acuerdos-comerciales-y-preferencias-claves-para-negociaciones-con-ee-uu>)
- Leiva B., Juan Carlos y Alegre V., Joaquín (2012). Empresas gacelas: definición y caracterización Academia. Revista Latinoamericana de Administración, núm. 50, 2012, pp. 31-43 Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración Bogotá, Organismo Internacional
- Lincoln, YS. Y Guba, EG. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Littunen, H., y Tohmo, T. (2003). The high growth in new metal-based manufacturing and business service firms in Finland. *Small Business Economics*, 21, 187-200.
- Long, W., y McMullan, W. 1984. Mapping the venture opportunity identification process. In J. A. Hornaday, F. A. Tardley, J. A. Timmons, & K. H. Vesper (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 567–591. Wellesley, MA: Babson College.
- López, Raul, y Deslauriers Jean Pierre (2011), La entrevista cualitativa como técnica para la investigación en Trabajo Social, margen N° 61 - junio de 2011.
- Low, M. B. y MacMillan, I. C. 1988. Entrepreneurship: Past research and future challenges. *Journal of Management*. 14(2), 139-161.



- Lumpkin, G. T. y Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Lumpkin, G.T., Hills, G., y Shrader, R. (2004). Opportunity recognition. In H.P. Welsch (Ed.), *Entrepreneurship: The way ahead* (pp. 86–103). New York: Routledge.
- Mankiw, N. G., D. Romer y D. N. Weil (1992). A Contribution to the Empirics of Economic Growth. *The Quarterly Journal of Economics*, 107(2): 407-437.
- Margaret McMillan y Dani Rodrik, (2011), Globalization, Structural Change and Productivity Growth, No 17143, NBER Working Papers, National Bureau of Economic Research, Inc
- Martínez M.,M. (2015), *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. 2ª.ed. México: Trillas, 2006 (reimp. 2015)
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*, Nueva York: Van Nostrand
- McGrath, R., Venkataraman, S., 1994. Present promise, future payoff? The nature of expectations in internal corporate ventures. Working paper, Sol Snider Entrepreneurial Center, Wharton School, University of Pennsylvania.
- McMullan, J.S.y Shepherd, D.A. (2006). Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. *Academy of Management Review*, 31, 132–152.
- Murphy, P.J., Liao, J., & Welsch, H.P. (2006). A conceptual history
- Martin, R. L., Osberg, S. (2007), Social entrepreneurship: the case for definition, *Stanford Social Innovation Review*, Spring, 29-39.
- Miller, D. Y Friesen, P.H. (1983) Strategy-Making and Environment: The Third Link. *Strategic Management Journal*, 4, 221-235.
- Miller, D. y Friesen, P., (1983). Strategy-making and environment: The third link. *Strategic management*, Volume 4, Issue 3, July/September 1983 , Pages 221–235
- Minet, S., y Morris, M., (2000). Adaptation as a core entrepreneurial competency: Components, antecedents, and Outcomes. American Marketing Association. Conference Proceedings; 2000; 11, ABI/INFORM Global.



- Ministerio de comercio exterior, 2017, <http://www.comercioexterior.gob.ec/ecuador-se-propone-mejorar-acceso-a-mercados-de-productos-nacionales/>
- Ministerio de Industrias y Productividad y MCPEC, (2016), Política Industrial del Ecuador 2016-2025, Más Industria Mayor Desarrollo, <http://www.industrias.gob.ec/politica-industrial-del-ecuador/>
- Mintzberg, H., 1998. Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. Free Press, New York.
- Miron, D. y McClelland, D. C. (1979). The Impact of Achievement Motivation Training on Small Businesses. *California Management Review*, 21(4), 13-28
- Mole, V., Dawson, S., Winstanley, D., Sherval, J., 1993. Researching managerial competencies. Paper Presented to the British Academy of Management Annual Conference. Milton Keynes, September.
- Molina S., López S., y Schmitt, C., (2016) “Factores Que Influyen En Los Problemas Del Emprendimiento De Las Mipymes: Una Percepción De Los Expertos” *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 9 (1) p. 95-113, 2016. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2663672>
- Montealegre, F. (21 de Enero de 2013). No existe una receta general para promover el emprendimiento. Obtenido de PRODEM: <http://www.prodem.ungs.edu.ar/blog/2013/01/%e2%80%9cno-existe-una-receta-general-para-promover-el-emprendimiento%e2%80%9d/>
- Murphy, P. J. (2011), A 2 × 2 Conceptual Foundation for Entrepreneurial Discovery Theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35: 359–374. doi:10.1111/j.1540-6520.2010.00368.x
- Murphy, P.J. Y Marvel, M.R. (2007). The opportunity-based approach to entrepreneurial discovery research. In M.A. Rahim (Ed.), Current topics in management (Vol. 12, pp. 169–192). London: Transaction Publishers.
- Neck, C.P., Manz, C.C., 1996. Thought self-leadership: the impact of mental strategies training on employee cognition, behavior, and affect. *J. Organ. Behav.* 17, 445–467.



- NEWEY, L., Zahra, S. (2009). The evolving firm: How dynamic and operating capabilities interact to enable entrepreneurship. *British Journal of Management*, 20, S81-S100.
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., y Villagómez, A., (2006). “Metodología de la investigación. Cuantitativa – cualitativa y redacción de tesis”, Pacarina del Sur, año 5, núm. 20, julio-septiembre, 2014. ISSN: 2007-2309.
- Oliveira, M.F., Garrido, E. y Sánchez, J.C. (2005). El impacto del entorno social en las ciencias de autoeficacia de los emprendedores: un estudio pragmático. *Psicología Social y Problemas Sociales*, 4, 407-418
- Organización Internacional del Trabajo-OIT (Enero, 2018), “La OIT estima que el desempleo mundial aumentará en 3,4 millones en 2017” Recuperado de: http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_541144/lang-es/index.htm
- Osorio T., Fabián F., Murillo V., G., Gálvez A., E. J., (2010), “La estrategia y el emprendedor: diversas perspectivas para el análisis”. *Cuadernos de Administración* [en línea]. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/n43/n43a6.pdf>
- Ozgen E. y Baron R. (2007), Social sources of information in opportunity recognition: Effects of mentors, industry networks, and professional forums , *Journal of Business Venturing*, Volume 22, Issue 2, March 2007, Pages 174-192
- Palich, L. E., Petty, J. W., Moore, C. W., y Longenecker Justin, G. (2010). *Administración de pequeñas empresas. Lanzamiento y crecimiento de iniciativas emprendedoras.*
- Pessoa, E. (2005). “Tipos de empreendedorismo:semelhanças e diferenças”. Disponible em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/tipos-de-empreendedorismosemelhancas-e-diferencas/10993>>.
- Peterson R., y Berger, D., (1971). Entrepreneurship in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 16(1), 97-106
- Phillips, J., 1991. *Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods.* Gulf Publishing, Houston, TX.



- Piti M (2010): Antreprenor “made in Romania”, <http://www.postprivatizare.ro/romana/antreprenor-made-in-romania/>
- Pleter OT (2005). *Administrarea afacerilor*, Second Edition, Cartea Universitară Publishing House, Bucharest.
- Praag, M. y P. H. Versloot (2008). The Economic Benefits and Costs of Entrepreneurship: A Review of the Research. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 4(2): 65-154.
- Ramírez (2012) La globalización y el impacto en el mundo empresarial. <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/la-globalizacion-y-el-impacto-en-el-mundo-empresarial>
- Rauch, A. y Frese, M. (2000). Psychological approaches to entrepreneurial success: A general model and an overview of findings. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 15, 101-142.
- Ray, S., Cardozo, R., 1996. Sensitivity and creativity in entrepreneurial opportunity recognition: a framework for empirical investigation. Presented at the Sixth Global Entrepreneurship Research Conference, Imperial College, London.
- Robles, Bernardo (2011). La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropológico, *Cuicuilco*, número 52, septiembre-diciembre 2011, número 52, septiembre-diciembre 2011. Escuela Nacional de Antropología e Historia, inah
- Rodrik, D. (2011). The future of economic convergence. (NBER Working Paper N° 17400). Cambridge: National Bureau of Economic Research.
- Ruder, M., H. Bless. 2003. Mood and the reliance on the ease of retrieval heuristic. *J. Personality Soc. Psych.* 85 20–32.
- Ruttan, V. W. (2001) *Technology, Growth, and Development: An Induced Innovation Perspective*. Oxford University Press: Oxford.
- Salgado-Banda, Héctor (2007). “Entrepreneurship and Economic Growth: An Empirical Analysis,” *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol. 12, No. 1, pp. 3-29.



- Sánchez G. José Carlos (2010), Evaluación de la Personalidad Emprendedora: Validez Factorial del Cuestionario de Orientación Emprendedora (COE), Revista Latinoamericana de Psicología, vol. 42, núm. 1, 2010, pp. 41-52, Fundación Universitaria Konrad Lorenz, Colombia
- Sánchez García J.C. (2010) Evaluación de la Personalidad Emprendedora: Validez Factorial del Cuestionario de Orientación Emprendedora (COE). Revista Latinoamericana de Psicología, vol. 42, núm. 1, 2010, pp. 41-52, Fundación Universitaria Konrad Lorenz, Colombia
- Sanguinetti, P. (2013). El emprendimiento como motor del desarrollo. Emprendimientos en América Latina: Desde la subsistencia hacia la transformación productiva. Reporte de Economía y Desarrollo. Banco de Desarrollo de América Latina.
- Sapienza, H., y Grimm, C. (1997). Founder characteristics, as predictors of shortline railroad performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22(1), 5-24.
- Schmitz, J.A. (1989), "Imitation, Entrepreneurship, and Long-Run Growth," *Journal of Political Economy* 97, no. 3 (Jun., 1989): 721-739.
- Schuler R.,S. (1986). Fostering and facilitating entrepreneurship in organizations: Implications for organization structure and human resource management practices. *Human Resource Management*, Volume 25, Issue 4, Pages 607–629
- Schumpeter, A. J. (1911) *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press, 1934: Cambridge.
- Schumpeter, J. (1942). *Capitalism, Socialism, and Democracy*. Nueva York: Harper & Row
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge MA: Harvard University Press.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo - Senplades, (2017), Plan Nacional para el Buen Vivir 2017-2021, Quito – Ecuador



-
- Shane, S., (2003). A General Theory of Entrepreneurship: The Individual–Opportunity Nexus. Elgar, Cheltenham, UK and Northampton, MA
 - Shane, S. (2012). Reflections on the 2010 AMR Decade Award: Delivering on the promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 37(1), 10-20.
 - Shane, S., Locke, E. A. y Collins, C. J. (2003). Entrepreneurial Motivation. *Human Resource Management Review*, 13(2), 257-279.
 - Shane, S., Venkataraman, S., 2000. The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review* 26 (1), 13–17.
 - Shaver, K.G., Scott, L.R., 1991. Person, process, choice: the psychology of new venture creation. *Entrepreneurship Theory and Practice* 16 (2), 23–45.
 - Shaver, K. (1995), The entrepreneurial personality myth, *Business and Economic Review*, 41(2), 20-23.
 - Sherman, R. R., y Webb, R. B. (1988). Qualitative research in education: Focus and methods. London: Falmer Press.
 - SHUM, P., Lin, G. (2010). A resource-based view on Entrepreneurship and innovation. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 11(3), 264-281.
 - Sigrist, B., 1999. Entrepreneurial opportunity recognition. A presentation at the Annual UIC/AMA symposium at Marketing/Entrepreneurship Interface, Sofia-Antipolis, France.
 - Sims, M. A., y O'Regan, N. (2006). In search of gazelles using a research DNA model. *Technovation*, 26(8), 943-954.
 - Singh, R., Hills, H., Lumpkin, G.T., (1999). Examining the role of self-perceived entrepreneurial alertness in the opportunity recognition process. Presented at the 13th UIC/AMA Symposium on Marketing and Entrepreneurship Interface, Nice, June.
 - Sony, H. P., y Iman, S. (2005). Relationship between entrepreneurial learning, entrepreneurial competencies and venture success: empirical study on SMEs. *Int. J. Entrepreneurship and Innovation Management*. 5(5/6), 454-468.



- Spulber, Daniel F., (1998), *Global Competitive Strategy, Relations industrielles*, volume 63, Número 2, 2008, p. 377–378
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
- Stam, Erik (2009) : *Entrepreneurship, evolution and geography, Papers on economics and evolution*, No. 0907
- Stiglitz, J.E. (1979). Equilibrium in product markets with imperfect information. *American Economic Review*, 69, 339–345.
- Swiss Economic Institute (2017). KOF Globalization Index. <https://www.kof.ethz.ch/en/news-and-events/media/press-releases/2017/04/kof-globalization-index-2017.html>
- Tarapuez Ch. Edwin y Botero V. Juan José, (2007), “Algunos aportes de los neoclásicos a la teoría del emprendedor”, *Cuad. Adm.* Bogotá (Colombia), 20 (34): 39-63, julio-diciembre de 2007
- Taylor, S.J. Y Bogdan R. (1987) “Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de significados”. Editorial Paidós Básica. 1987.
- Teach, R.D., Schwartz, R.G., y Tarpley, F.A. (1989), *The Recognition and Exploitation of Opportunity in the Software Industry*, in: *Frontiers of Entrepreneurial Research*, Boston: Babson College, 383-397.
- Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Timmons, J. A., y Spinelli, S. (2008). *New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Timmons, J.A. (1994). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*. Fourth edition. Irwin Press, Burr Ridge, IL.
- Timmons, J.A., Muzyka, D.F., Stevenson, H.H., y Bygrave, W.D., (1987), “Opportunity Recognition: The Core of Entrepreneurship”, In: *Frontiers of Entrepreneurship Research*, (Eds.) Churchill, N.C. et al., Wellesley, MA: Babson College.



- Toca, Claudia (2010) Consideraciones Para La Formación En Emprendimiento: Explorando Nuevos Ámbitos Y Posibilidades. Estudios Gerenciales, Vol. 26 No. 117, (Octubre-Diciembre, 2010), 41-60.
- Ucbasaran, D.; Westhead, P.; Wright, M. 2008. «Opportunity identification and pursuit: does an entrepreneur's human capital matter». *Small Business Economics*,30(2): 153-73
- Valencia, P., y Patlán, J. (2011). El empresario innovador y su relación con el desarrollo económico. TEC Empresarial.
- Van Stel, A., Carree, M., y Thurik, R. (2005). The effect of entrepreneurial activity on national economic growth. *Small Business Economics*, 24(3), 311-321.
- Vasilachis de Gialdino, Irene. (2006). Estrategias de investigación cualitativa / Irene Vasilachis de Gialdino (coord.)...[et al.]. Editorial Gedisa, S.A.
- Vecchio, R. P. (2003). Entrepreneurship and leadership: common trends and common threads. *Human Resource Management Review*, 13(2), 303-327
- Vesper. (1990). New venture strategies Englewood Cliffs. Prentice Hall.
- Villarreal O. y Landeta J.(2010), El estudio de casos como metodología de investigación científica en economía de la empresa y dirección estratégica. Empresa global y mercados locales, Vol. 1, 2007-01-01 (Ponencias), ISBN 978-84-7356-500-4, pag. 34.
- Wang, C. (2008). Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(4), 635-657.
- Weinzimmer, L. G., Nystrom, P. C. y Freeman, S. J. (1998). Measuring organizational growth: Issues, consequences and guidelines. *Journal of Management*, 24(2), 235-262.
- Wennekers, A. R. M. y A.R. Thurik (1999). Linking Entrepreneurship and Economic Growth. *Small Business Economics*, 13: 27-55.
- Wernerfelt, B. (1984). The resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171–180.



-
- Westhead, P. y Cowling, M. 1995. «Employment change in independent owner-managed high-technology firms in Great Britain». *Small Business Economics*, 7:111-40
 - Winslow, E.K., Solomon, G.T., (1993). Entrepreneurs: architects of innovation, paradigm pioneers and change. *J.Creat. Behav.* 27 (2), 75–88.
 - Xiang, Li. (2009) Entrepreneurial Competencies as an Entrepreneurial Distinctive: an Examination of the Competency Approach in Defining Entrepreneurs. Singapore management university.
 - Yin, R. K. (2009). Case study research: Design and methods (4th Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
 - Zahra, S., y Welter, F. (2008). Entrepreneurship Education for Central, Eastern and Southeastern Europe. *Entrepreneurship and Higher Education*. 165-189.
 - Zhao, H., Seibert, S.E., Hills, G.E. (2005). The mediating role of self- efficacy in the development of entrepreneurial intentions. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1265-1272. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1265>