

María Elizabeth Arteaga
ESPAE, ESPOL,
Guayaquil, Ecuador
marteaga@espol.edu.ec

Virginia Lasio
ESPAE, ESPOL,
Guayaquil, Ecuador
mlasio@espol.edu.ec

Empresas dinámicas en Ecuador: factores de éxito y competencias de sus fundadores¹

Dynamic businesses in Ecuador: Success factors and entrepreneurial competencies

RESUMEN

A partir de las entrevistas a 150 empresarios emprendedores² ecuatorianos de todo el país se exploró la existencia de empresas dinámicas, sus factores de éxito y las características distintivas de sus emprendedores. Además, empleando una regresión logística se construyó un modelo explicativo preliminar de dinamismo empresarial en Ecuador, el cual revela que se incrementa significativamente la probabilidad de que una empresa se comporte como dinámica cuando quien la dirige elabora el plan de negocios, recibe el apoyo de consultoras y acude a colegas. Esto pone de manifiesto la importancia de la planificación y las redes.

Palabras clave: empresa, dinamismo, emprendedor, *networking*, plan de negocios.

ABSTRACT

Using the information from 150 Ecuadorian entrepreneurs, we explore the existence of *dynamic* enterprises, their success factors and distinguishing characteristics of the entrepreneurs. Also, applying a logistic regression analysis

¹ Estudio financiado según contrato PRM.6.112.00-C entre el BID y la ESPOL.

² Aunque la palabra emprendedores es un adjetivo según el diccionario de la Real Academia Española de la Lengua (RAE), en este estudio se usará como sustantivo, ya que es de uso común entre los investigadores del tema.

we built a model to explain the entrepreneurial dynamism in Ecuador. Results show the importance of consultants and colleagues' support, the business plan and networking.

Key words: business, dynamism, entrepreneur, networking, business plan.

1. INTRODUCCIÓN

De acuerdo al Global Report on High-Growth Entrepreneurship (Autio, 2007), las empresas de alto crecimiento (dinámicas) representan un pequeño porcentaje de toda la actividad empresarial y son fundadas principalmente en las regiones de mayores ingresos como Norteamérica, Asia, la Unión Europea y Oceanía. Por otro lado, en África y Latinoamérica los empresarios emprendedores tienden a iniciar negocios con baja expectativa de crecimiento.

En Latinoamérica existen pocos estudios que permitan cuantificar la existencia de empresas dinámicas (de crecimiento sostenido en ventas y número de empleados) y conocer cuáles son sus características distintivas. Kantis, Angelelli y Moori (2004) analizaron la existencia de empresas dinámicas en Argentina, Brasil, México, Chile, Perú, Costa Rica y El Salvador y encontraron, por ejemplo, que la empresa dinámica ofrece productos/servicios diferenciados, principalmente a empresas, que el emprendedor dinámico típico es hombre, con un elevado nivel de educación y experiencia laboral relacionada con la actividad de su empresa, que empezó su carrera empresarial para alcanzar realización personal y contribuir a la sociedad, y que utiliza sus redes de contactos efectivamente para la obtención de recursos. Estos hallazgos motivaron la réplica parcial de este estudio en el Ecuador.

Para conocer el grado de existencia de empresas dinámicas en Ecuador, determinar cuáles son sus factores de éxito y qué competencias distinguen a sus fundadores se entrevistaron 150 emprendedores ecuatorianos seleccionados en todo el país, cuyas empresas tuvieran entre tres y diez años de existencia y que pertenecieran a los sectores de industria, servicios a empresas y conocimiento.

A continuación se presenta el marco teórico relacionado al emprendimiento dinámico, seguido por la metodología, los resultados y las conclusiones. Se finaliza indicando las limitaciones del estudio y sugerencias para futuras investigaciones.

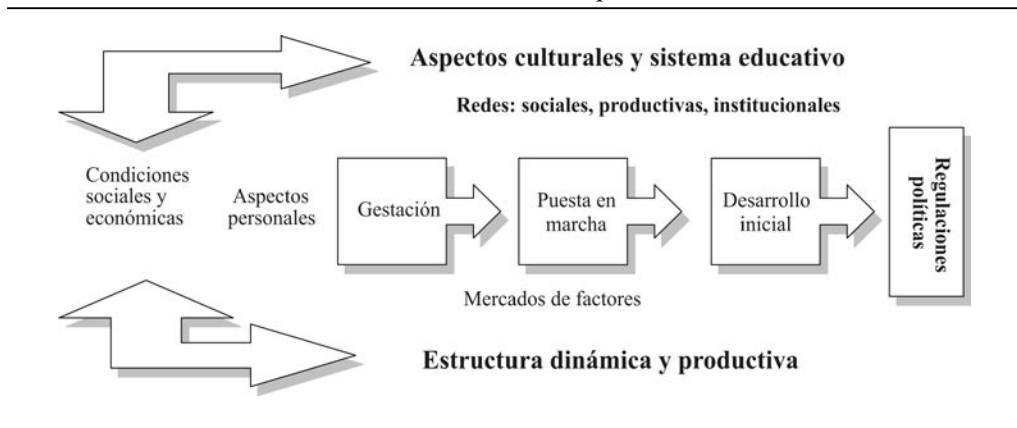
2. MARCO TEÓRICO

2.1. Sistema de desarrollo emprendedor

Para la realización de este estudio se tomó como referencia el marco conceptual planteado por Kantis *et al.* (2004), el cual consiste en un enfoque sistémico centrado en el análisis del proceso emprendedor (véase figura 1). Se tomaron en cuenta los factores que inciden en la motivación, las competencias para emprender y la identificación de oportunidades de negocios

(gestación), la elaboración del proyecto, la decisión de emprender, el acceso a los recursos (puesta en marcha) y la gestión del desarrollo de la empresa (desarrollo inicial). A continuación se discutirán cada una de estas etapas.

Figura 1
Sistema de desarrollo emprendedor.



Fuente: Kantis et al. (2004).

2.1.1. Gestación

En esta etapa se exploran los factores que motivan la decisión de convertirse en empresario, cuáles son las competencias que los emprendedores consideran importantes y las fuentes de identificación de ideas de negocios. Los emprendedores tienen diferentes motivaciones para empezar sus negocios y la mayoría de autores coinciden en que el dinero no es la principal de ellas (Dubini, 1989), sino, más bien, la necesidad de autonomía en la toma de decisiones y administrar su propio tiempo, entre otras razones (Van Gelderen y Jansen, 2006). Además, Dubini planteó algunas fuentes de motivación positiva para la creación de empresas, tales como el deseo de contribuir al bienestar de sus allegados, la necesidad de independencia e individualismo asociado con la necesidad de recompensa económica, para garantizar su seguridad y la de su familia, la aspiración de mejorar su estatus y prestigio dentro de la comunidad, y tener el control en lugar de ser controlado (ser su propio jefe).

Kiggundu (2002) define las competencias como todos los atributos que debe poseer el emprendedor para tener un emprendimiento exitoso: actitudes, valores, conocimientos, habilidades, destrezas, experiencia técnica, empresarial y social. Además, encontró que el éxito emprendedor en África está positivamente correlacionado con el hecho de que el emprendedor posea habilidades técnicas, administrativas, de relaciones humanas e innovación. De igual forma, Hood y Young (1993) afirman que el liderazgo, la comunicación oral y escrita y las relaciones humanas son las habilidades más importantes para lograr un emprendimiento exitoso. Scott y Twomey (1988) al referirse a las fuentes de identificación de ideas de negocio, concluyeron

que la experiencia laboral y los *hobbies* son indicadores de predisposición para una potencial orientación emprendedora. En un estudio de graduados de MBA en Ecuador (Arteaga y Lasio, 2005) se encontró que los encuestados atribuyeron a la experiencia laboral el haber adquirido las habilidades para identificar y evaluar oportunidades de negocio, establecer redes de contactos y comunicarse.

2.1.2. Puesta en marcha

En esta etapa se identifican las herramientas utilizadas en la preparación del proyecto que da paso a la decisión de emprender y el acceso a los recursos, ya sean estos financieros, de información o insumos.

El estudio Global Entrepreneurship Monitor Ecuador (GEM Ecuador) (Lasio, Caicedo y Arteaga, 2005) reveló que más del 75% de los ecuatorianos invierten en los negocios de familiares, amigos o vecinos. Adicionalmente, se determinó que la mayoría de emprendedores financiaban sus negocios con recursos propios y los otorgados por familiares cercanos; menos del 20% acudieron al sector financiero (Arteaga y Lasio, 2005). Hansen (1995) encontró que los fundadores con amplias redes sociales y profesionales tenían acceso potencial a conocimiento o información, capital y clientes. Kantis *et al.* (2004) concluyeron que las redes juegan un papel distintivo en el caso de los emprendedores de empresas dinámicas, para acceder a recursos no monetarios como información, tecnología, materia prima o instalaciones, entre otros.

2.1.3. Desarrollo inicial

En esta etapa se determina la propuesta comercial inicial del emprendedor, qué tipo de problemas enfrentó y cuáles pudieron ser resueltos, a qué mercado se dirigió y el tipo de apoyo externo que recibió durante los tres primeros años de vida de la empresa.

Lichtenstein, Carter, Dooley y Gartner (2007) proponen que el surgimiento de un negocio puede ser medido a través de un sistema de variables características de un negocio en desarrollo (operativo), el cual incluye el nivel de la competencia y el grado en que el producto/servicio resulta nuevo para el mercado. Para explicar por qué no todas las empresas nacientes se convierten en nuevas, Tornikoski y Newbert (2007) plantean un modelo conceptual con nueve dimensiones, entre las cuales incluyen la atracción de mercado, que refleja la competitividad del mercado y la originalidad del producto/servicio ofrecido, y el *networking*, ya que el emprendedor al establecer contactos sociales externos, puede acceder a los recursos que estos poseen.

2.2. Empresas dinámicas

No existe una definición universalmente aceptada de empresa dinámica. Kantis *et al.* (2004) definieron como dinámica a aquella empresa que contara por lo menos con quince empleados y no más de trescientos al momento del estudio. Otras investigaciones definen como firmas dinámicas a aquellas que duplicaron su número de empleados en cinco años y crearon al menos cinco puestos de trabajo (Brüderl y Preisendörfer, 2000). Autio (2007) define al em-

prendedor nuevo dinámico como aquel que espera emplear al menos a veinte personas dentro de los primeros 5 años de existencia de la empresa. Autio también encontró que de todos los emprendedores nacientes y nuevos contactados, aproximadamente el 7% tienen expectativas de negocios de alto crecimiento, es decir, que podrán emplear a veinte o más personas en cinco años. Latinoamérica, aunque posee una tasa alta de actividad emprendedora, está muy distante de Norteamérica en cuanto a actividad emprendedora dinámica (5,5% frente a 13%).

Los estudios antes mencionados consideraron tan solo el criterio de empleo para definir si una empresa es dinámica (alto crecimiento) o no. Sin embargo, de acuerdo con Fischer y Reuber (2003), las firmas dinámicas se definen también como aquellas que tienen una tasa de crecimiento de ventas de al menos 20% anual durante cinco años consecutivos. Barringer, Jones y Neubaum (2005) para la realización de su estudio definieron como empresa dinámica a aquella que ha alcanzado una tasa compuesta de crecimiento de ventas anuales de al menos 80% en tres años y, por tanto, proveen un importante estímulo a la economía nacional. Autio, Arenius y Wallenius (2000) denominan gacela a la firma que incrementó sus ventas en al menos 50% durante los últimos tres años financieros.

En consecuencia, para este estudio exploratorio se utilizó un criterio compuesto y se consideró como empresa dinámica a aquella que muestra crecimiento tanto en número de empleados como en ventas.

2.3. Variables explicativas del dinamismo empresarial en Ecuador

Por ser las empresas dinámicas las que inciden en el crecimiento económico de un país, resulta interesante plantear esta pregunta de investigación: ¿De qué depende que una empresa ecuatoriana sea dinámica o no? ¿De los factores que motivaron al emprendedor a convertirse en empresario o de su perfil educativo y laboral?, ¿depende del apoyo recibido de sus redes de contactos?, o ¿de haber elaborado un plan de negocios?

Algunos autores coinciden en la relevancia de algunas variables en el dinamismo empresarial. Shane, Locke y Collins (2003) indican que las motivaciones pueden influir en la superación de las etapas a través del proceso de emprendimiento, por supuesto complementado con el conocimiento y habilidades del emprendedor, como por ejemplo, la toma de decisiones, el trabajo en equipo, la comunicación, la resolución de problemas, el manejo de conflictos, etc. Cassar (2006) encontró que el ingreso esperado por ventas y el tamaño de la empresa son influenciados por el nivel de ingresos actuales, el grado de educación y la experiencia gerencial del emprendedor. También Meginstae (2006) explica el crecimiento y supervivencia de las empresas a partir de la experiencia en negocios del emprendedor y el número de años de estudio, sin embargo, también incluye el tipo de sector donde opera el negocio.

Sobre la importancia de hacer un plan de negocios, los resultados son inconsistentes. Delmar y Shane (2003) argumentaron que el plan de negocios es importante para la creación de nuevas empresas, ya que reduce la probabilidad de fracaso y acelera el desarrollo de productos y la organización de actividades operacionales. Corroborando lo anterior, varios estudios han encontrado evidencia de que existe una relación positiva entre la planificación de un negocio y su desempeño (Bracker y Pearson, 1986; Schwenk y Shrader, 1993). Apoyados en estudios

empíricos, otros investigadores sostienen que la planificación de un negocio ofrece pocas ventajas a los fundadores de la nueva empresa, ya que ellos deberían enfocarse más en la acción, es decir, en adquirir la infraestructura necesaria, buscar capital externo e iniciar la promoción del negocio (Bhide, 2000; Carter, Gartner y Reynolds, 1996).

Más allá de argumentar a favor o en contra de la utilidad del plan de negocios al inicio de un emprendimiento o cuando este ya se encuentre en marcha, Gruber (2007) enfatiza que el valor recibido de la planificación varía sistemáticamente según el tipo de actividades propuestas, el esfuerzo y el tiempo dedicado a dichas actividades. En general, sus resultados sugieren que los emprendedores necesitan ser planificadores eficientes y saber exactamente qué planificar al crear nuevos negocios, más que solamente hacerlo para alcanzar objetivos importantes.

En consideración a lo expuesto anteriormente, para la construcción del modelo preliminar de explicación del dinamismo en Ecuador se consideraron las variables relacionadas con los factores de motivación para iniciar una empresa, el nivel de educación y experiencia del emprendedor, la utilización de herramientas de toma de decisiones como el plan de negocios, el tipo de sector donde opera la empresa, el nivel de la competencia, el tipo de producto/servicio con que se ingresará al mercado y el *networking*.

3. METODOLOGÍA

3.1. Selección de la muestra de empresas

Se seleccionaron 150 empresas de la base de datos de empresas creadas en los últimos diez años, facilitada por la Superintendencia de Compañías. La muestra se caracterizó por: (a) tener entre tres y diez años de creación; (b) estar localizada en el área metropolitana (Guayaquil, Quito) o en el área local (Cuenca, Manta, Ambato o Loja); (c) no tener más de 300 empleados; y (d) pertenecer a los sectores convencionales (industria o servicios a empresas) y basados en el conocimiento. No se consideraron los sectores de comercio, construcción ni agricultura, tal como lo hicieron Kantis *et al.* (2004) en los otros países de Latinoamérica.

En cada una de las empresas se contactó al fundador y se le aplicó el cuestionario desarrollado por Kantis *et al.* (2004) conformado por cuatro secciones: (a) información general, (b) gestación, (c) puesta en marcha de la empresa, y (d) desarrollo inicial. En la sección de información general se consulta sobre el sector del negocio, su nivel de ventas y número de empleados, y las características de su fundador: edad, sexo, experiencia laboral y empresarial, educación, nivel social y ocupación de los padres. En la sección de gestación se pregunta sobre los factores que motivaron su decisión de convertirse en empresario (lograr realización personal, contribuir a la sociedad, obtener estatus social, ser su propio jefe o mejorar su nivel de ingresos), las competencias emprendedoras que son importantes (solucionar problemas, tolerar el riesgo, capacidad para relacionarse con otros, vocación por los negocios o negociar) y las fuentes de identificación de ideas de negocios que ha utilizado (interacción con otras personas, Internet, artículos académicos, televisión o prensa). En la sección de puesta en marcha

se consulta sobre las herramientas utilizadas en la preparación del proyecto que da paso a la decisión de emprender (plan de negocios, flujo de caja, cálculo de la tasa interna de retorno, etc.), el acceso a fuentes de financiamiento internas (ahorros de los fundadores) y externas (bancos, inversores, etc.), a fuentes de información e insumos. En la sección de desarrollo inicial se consulta sobre la propuesta comercial inicial del emprendedor, qué tipo de problemas enfrentó y cuáles pudieron ser resueltos, a qué mercado se dirigió y el tipo de apoyo externo que recibió, durante los tres primeros años de vida de la empresa.

3.2. Criterios de clasificación de empresas

Para determinar cuáles de las empresas ecuatorianas seleccionadas podrían ser clasificadas como dinámicas, se revisó y analizó el comportamiento de las variables ventas y empleados en el primer año de existencia, el tercer año y en la actualidad³. Cabe aclarar que los datos de ventas y el número de empleados fueron entregados por los fundadores, con base en lo que recordaban al momento de ser entrevistados.

Dado que en la muestra existen empresas de diferentes edades y para no penalizar a aquellas que están en sus primeros años, se establecieron tasas bajas de crecimiento en ventas para las empresas jóvenes y más altas para las más experimentadas. Así, considerando los resultados de investigaciones anteriores y el comportamiento de los datos obtenidos en este estudio, se plantearon tasas de crecimiento en ventas del 0% anual en los tres primeros años. Para los años siguientes se establecieron tasas de crecimiento mayores: del 10% anual en el cuarto y quinto año, del 20% anual para el sexto y séptimo año, y del 50% anual para los últimos tres años. En lo que respecta a la tasa de crecimiento de empleados se establecieron incrementos moderados en tres periodos fijos: del 20% del tercer al quinto año, del 30% del sexto al séptimo año y del 40% del octavo al décimo año.

Para calificar a una empresa como dinámica en este estudio se establece que dicha empresa cumpla con el criterio compuesto de clasificación, es decir, poseer al menos la tasa de crecimiento en ventas y número de empleados propuestos de acuerdo con sus años de existencia. Por ejemplo, una empresa de seis años se consideró dinámica si contaba con una tasa total de crecimiento en ventas de al menos 40% y una tasa total de crecimiento en empleo de al menos 30% (véase tabla 1).

3.3. Modelo de explicación de dinamismo empresarial

Para la elaboración del modelo de explicación del dinamismo empresarial en Ecuador se utilizó una regresión logística con método de introducción *forward*, donde la variable dependiente es dinamismo final (asignando 1 a empresa dinámica y 0 a empresa no dinámica); y se consideraron como variables independientes aquellas que en investigaciones anteriores se ha demostrado que influían directamente en el crecimiento y supervivencia de las empresas, tales como: (a) nivel de educación del emprendedor, (b) experiencia emprendedora, (c) factores motivacionales, (d) sector donde opera el negocio, (e) elaboración de plan de negocios, (f) el nivel de la

³ La encuesta se realizó entre marzo y noviembre de 2006.

competencia, (g) el grado en que el producto/servicio resulta nuevo para el mercado y (h) el *networking*⁴. Además, las variables independientes relacionadas con el *networking* mostraron correlaciones significativas con la variable dinamismo final.

Tabla 1
Empresas dinámicas: criterio compuesto de clasificación.

Años de existencia	Tasa total de crecimiento en ventas (%)	Tasa total de crecimiento en empleo (%)
3	0	20
4	10	20
5	20	20
6	40	30
7	60	30
8	110	40
9	160	40
10	210	40

4. RESULTADOS

De la muestra de empresas seleccionadas, el 79% están localizadas en el área metropolitana (Guayaquil y Quito), aproximadamente el 63% son de servicios, de las cuales el 45% se clasifican en el sector basado en el conocimiento; en el sector convencional el 32% está compuesto por industrias. Las empresas están orientadas al mercado doméstico, venden anualmente un monto aproximado de US\$ 455.000 y generan 21 plazas de empleo en promedio.

Se encontró que el emprendedor ecuatoriano, en ocho de cada diez ocasiones es hombre y posee educación universitaria. Tiene una edad promedio de 41 años, comenzó a pensar en ser empresario a los 25, fundó su primera empresa a los 31 e inició la actual empresa a los 34. El 32% de ellos ya habían fundado por lo menos una empresa anteriormente.

4.1. Empresas dinámicas

Se observó que las empresas con 3 años de existencia mostraban un crecimiento del 1% en ventas y 20% en empleo, respecto a su primer año de vida. Las empresas con edades comprendidas entre los cuatro y diez años mostraron crecimientos promedio en ventas y empleo del 24% y 15%, respectivamente, en comparación con el tercer año de vida, lo cual demuestra que los crecimientos en ventas y empleados son bajos y les toma un tiempo mayor acelerar su crecimiento. Consecuentemente, al aplicar el criterio combinado de clasificación, de las 150 empresas estudiadas solamente 25 resultaron ser dinámicas (17%), las cuales generan el 40%

⁴ El *networking* está conformado por los contactos sociales externos que facilitan el acceso a los recursos, sean estos financieros o no, como el apoyo recibido de consultores o colegas.

del total de empleo y ventas de las empresas de la muestra. En la tabla 2 se observan las características de estas empresas dinámicas, en cuanto a su actividad empresarial y localización, el nivel de educación y la experiencia laboral y emprendedora de sus fundadores.

Tabla 2
Características de las empresas dinámicas y sus fundadores.

Variable	Frecuencia (%)
Actividad empresarial	
Convencionales	52
Basadas en conocimiento	48
Localización	
Metropolitana	90
Local	10
Experiencia laboral	
Empleado	72
Empleado/empresario	20
Empresario	4
Otra	4
Experiencia emprendedora	
Han fundado por lo menos una empresa antes de la actual	32
Solo ha fundado la empresa actual	68
Nivel de educación*	
Universitario	56
Posgrado	44

* Se refiere al nivel de educación que posee el emprendedor al momento de la encuesta y no al iniciar su empresa.

4.2. Gestación de la empresa

4.2.1. Aspectos culturales y personales

En este estudio, los empresarios dinámicos destacaron el logro de su realización personal, contribuir a la sociedad y mejorar su nivel de ingresos como los principales factores que los motivaron a convertirse en empresarios, mientras que los modelos de rol prácticamente no fueron mencionados.

El temor a la inestabilidad laboral y el hecho de no haber encontrado apoyo en sus superiores para la promoción de su idea de negocio fueron los factores que mayor incidencia tuvieron en su decisión de emprender. Y como competencias importantes para ser empresarios destacaron las siguientes: solucionar problemas, capacidad de relacionarse con otros, negociar, vocación para los negocios y tolerar el riesgo, atribuyendo su adquisición principalmente a la experiencia laboral.

4.2.2. Entorno del emprendedor e importancia de las redes

Aproximadamente el 90% de los emprendedores dinámicos indicaron que el espacio para competir en el país con un producto o servicio diferenciado fue la principal fuente de oportunidades en que basó la creación de sus empresas. Tanto emprendedores dinámicos como no dinámicos destacaron la interacción con otras personas y la experiencia en actividades previas como fuentes que contribuyeron a identificar su idea de negocio. Cabe recalcar que los dinámicos, de los cuales el 75% pertenecen al sector basado en el conocimiento, además se apoyaron significativamente en el uso de Internet.

El 50% de emprendedores dinámicos pertenecen a redes informales conformadas por hasta ocho personas, quienes principalmente son amigos que se han desempeñado como ejecutivos de empresas grandes y que en el 35% de los casos no mantienen vínculos comerciales con la empresa. Los emprendedores dinámicos recurrieron principalmente a amigos, conocidos, proveedores de su región y familiares para la obtención de recursos de información, tecnológicos e insumos. Se observa que las universidades, instituciones públicas, asociaciones/gremios e incubadoras no participan activamente en el proceso de apoyo a los potenciales emprendedores ni a los empresarios existentes.

Uno de cada dos emprendedores dinámicos recuerda que para la obtención de información y la identificación de oportunidades de negocio fue importante la interacción con grupos conformados por una a tres personas, quienes en más del 50% de los casos se habían desempeñado como ejecutivos de empresas, sean estas grandes o PYMES. Además, esta interacción ha sido utilizada para la obtención de información sobre el contexto de los negocios, para estar tecnológicamente informado y para desarrollar productos.

4.3. Puesta en marcha de la empresa

Los factores analizados en la etapa de puesta en marcha de la empresa fueron: tiempo transcurrido entre la toma de decisión y la puesta en marcha, uso de herramientas de planificación, acceso a fuentes de financiamiento y creación de redes de acceso a recursos.

4.3.1. Tiempo de puesta en marcha

A los empresarios dinámicos les tomó alrededor de quince meses desde que tuvieron la idea hasta decidir comenzar, y otros ocho meses para finalmente convertirla en un negocio. Para aquellos que consideraron que el lapso entre la decisión y la puesta en marcha fue mayor al deseable, lo atribuyeron principalmente a los trámites y regulaciones existentes, problemas para encontrar instalaciones apropiadas y dudas personales respecto al negocio. Según los emprendedores dinámicos, el costo y tiempo de tramitaciones y registros fue considerado como el principal factor que afectó de forma negativa su decisión de ser empresario.

4.3.2. Utilización de herramientas de planificación

Para tomar la decisión final de iniciar el negocio, más del 65% de los emprendedores dinámicos indicaron haber utilizado herramientas como el plan de negocios, la estimación aproximada de ventas y costos, el flujo de caja y el cálculo del ingreso personal esperado en el futuro.

4.3.3. Acceso a fuentes de financiamiento

Para financiar el inicio de operaciones de la empresa, aproximadamente el 80% de los emprendedores dinámicos recurrieron a los ahorros personales de los socios fundadores, y para los primeros años lo hicieron el 50% de ellos. El uso de fuentes externas de financiamiento fue mínimo, ya que tan solo el 24% de emprendedores dinámicos recurrieron a la banca mediante préstamos o sobregiros para iniciar operaciones. En los primeros años solo lo hicieron el 16% de ellos. Entre las otras fuentes de financiamiento, la más utilizada tanto al inicio como en los primeros años fue el crédito comercial con proveedores.

4.4. Desarrollo inicial de la empresa: del plan a la realidad

Esta etapa comprende los tres primeros años de funcionamiento de la empresa; el emprendedor trabaja en definir su propuesta comercial del producto o servicio, conocer el comportamiento del mercado en cuanto a clientes y competencia, enfrentar y resolver los problemas de carácter administrativo o técnico que se presenten y construir su red de contactos externos.

4.4.1. Propuesta comercial

Seis de cada diez empresas dinámicas indicaron que ingresaron al mercado con un producto o servicio competitivo con base en diferenciación. Menos de 5% se inclinaron por competir basados en menores precios.

4.4.2. Clientes y competencia

Los emprendedores dinámicos indicaron que al inicio de sus actividades la mayor parte de sus clientes (75%) eran otras empresas y tan solo el 25% eran consumidores finales. Todos los negocios están orientados al mercado doméstico. El 30% de los emprendedores dinámicos indicaron que la competencia que enfrentaron al iniciar la empresa era baja o muy baja, y que el 60% de su competencia estaba conformada por grandes empresas.

Cuando se les consultó sobre los factores en que su empresa destacó respecto a sus competidores durante los tres primeros años de vida, los emprendedores mencionaron que eran mejores en calidad, servicio y competitividad de precios, mientras que sus esfuerzos de *marketing* e investigación y desarrollo fueron considerados como debilidades.

4.4.3. Principales problemas de la empresa durante los tres primeros años

Los principales problemas que enfrentaron los emprendedores dinámicos fueron la contratación de empleados calificados, conseguir clientes y obtener información del mercado, pero de igual forma fueron los principales problemas resueltos. En cuanto al apoyo externo recibido para resolver estos problemas, el 45% de los emprendedores dinámicos indicó que utilizaron esfuerzos propios; ninguno mencionó haber recibido apoyo de las universidades o las incubadoras de empresas.

4.5. Modelo de explicación de dinamismo empresarial

Además de determinar el grado de existencia de empresas dinámicas en Ecuador, los factores de éxito que las distinguen y las competencias de sus fundadores, se consideró necesario construir un modelo de explicación del dinamismo empresarial, mediante la utilización de la regresión logística (método de introducción *forward*).

En el modelo exploratorio obtenido, las variables plan de negocios, recibir el apoyo de consultoras y acudir a colegas incrementan la razón de las empresas dinámicas frente a las no dinámicas. Por el contrario, la motivación del emprendedor de fundar una empresa para obtener estatus social reduce la razón de las empresas dinámicas frente a las no dinámicas. Un resultado similar encontró Cassar (2007) en su estudio de determinación de la relación entre razones de carrera de los emprendedores y sus preferencias de crecimiento, ya que el deseo de reconocimiento o estatus resultó negativamente asociado a las variables de intención y preferencia de crecimiento (ventas y empleo esperado).

La prueba de Hosmer y Lemeshow muestra buena bondad de ajuste del modelo, el cual tiene un porcentaje global de clasificación de 85,3 (véase tabla 3).

Tabla 3

Modelo de regresión logística de la variable dependiente: dinamismo empresarial.

Variable	B	Wald	Exp (B)	P
Experiencia emprendedora	-0,05	2,05	0,95	0,15
Obtener estatus social	-0,58**	6,05	0,56	0,01
Plan de negocios	1,61**	7,24	5,02	0,01
Apoyo de consultoras	1,86*	5,19	6,43	0,02
Apoyo de colegas	1,26	3,44	3,54	0,06
Constante	-1,06	1,70	0,35	0,19

Log verosimilitud	R ² Cox y Snell	R ² Nagelkerke	Hosmer y Lemeshow
112,64	0,139	0,235	7,352

* p < 0,05

** p < 0,01

5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En esta sección se discutirán las similitudes y diferencias encontradas entre las empresas dinámicas ecuatorianas y las de Latinoamérica (Argentina, Brasil, México, Chile, Perú, Costa Rica y El Salvador) estudiadas por Kantis *et al.* (2004). Posteriormente, se analizará la incidencia y significancia de las variables explicativas del modelo de dinamismo empresarial en Ecuador.

5.1. Perfil del emprendedor dinámico

Respecto al perfil del emprendedor dinámico, los resultados de los estudios tanto en Latinoamérica como en Ecuador coinciden en que es hombre, joven, con grado universitario o de posgrado y experiencia de trabajo en empresas grandes o pequeñas. En relación con el nivel de educación, todos los emprendedores dinámicos ecuatorianos poseen títulos universitarios, frente al 72% encontrado en Chile y Perú, que de acuerdo con Kantis *et al.* (2004) fueron los países de Latinoamérica con emprendedores dinámicos de mayor nivel educativo. Su principal motivación para emprender es el logro de realización personal, aunque muchos de ellos mencionaron también el deseo de contribuir a la sociedad (Perú, El Salvador y Costa Rica). Al igual que en Argentina, Brasil y Chile, los modelos de referencia fueron poco importantes. Para la identificación de las ideas de negocio recurren a la interacción con otras personas, en especial ejecutivos de empresa.

Solucionar problemas y la capacidad para relacionarse con otros y negociar son las principales competencias para los emprendedores dinámicos ecuatorianos, quienes atribuyen su fortalecimiento a la experiencia laboral; esto muestra que la universidad ecuatoriana no aparece en el estudio como promotora de la adquisición de competencias emprendedoras. En cambio, en países como Argentina, México, Chile, Perú y Costa Rica, sus emprendedores destacan notablemente el apoyo de la universidad en el aprendizaje de competencias como: conocimiento técnico, solucionar problemas, planificar y administrar. Por tanto, esto debe alentar a las universidades ecuatorianas a reestructurar el enfoque de sus programas de estudio, de tal forma que enfaticen la adquisición de competencias emprendedoras por parte de sus estudiantes, lo cual incidirá positivamente en la creación de empresas o la generación de proyectos exitosos (*intrapreneurship*).

La utilización del plan de negocios fue relevante. Así lo demuestran más del 65% de los emprendedores dinámicos ecuatorianos, en coincidencia con lo encontrado en Chile y Perú. Es interesante destacar que en Ecuador, Chile y Perú, además de contar con los emprendedores dinámicos con mayor nivel educativo, fue donde mayor utilización del plan de negocios se registró, lo que sugiere explorar la relación entre el nivel educativo del emprendedor y el uso del plan de negocios.

5.2. Empleo, ventas y actividad empresarial

Las empresas dinámicas ecuatorianas encontradas en la muestra de este estudio tienen en promedio 25 trabajadores y ventas anuales de US\$ 700.000, lo cual no dista mucho de los pro-

medios encontrados en Latinoamérica en 2004 (26 trabajadores y US\$ 800.000). Sin embargo, las empresas ecuatorianas analizadas están totalmente enfocadas en el mercado doméstico, a diferencia de Costa Rica, Perú o El Salvador, que muestran interesantes participaciones porcentuales de exportaciones en relación con sus ventas, logradas principalmente por los contactos con compatriotas residentes en el exterior.

En el estudio de Kantis *et al.* (2004), un tercio de las empresas estudiadas pertenecen al sector basado en el conocimiento y se dedican principalmente al desarrollo de *software*; en la muestra de Ecuador representaron aproximadamente el 50%⁵. En cuanto a la localización no hay diferencias, ya que más del 70% de las empresas dinámicas se encuentran en las grandes ciudades.

5.3. Acceso a recursos y apoyo externo

En Ecuador la obtención de financiamiento fue parecida a la registrada en América Latina; los emprendedores hicieron uso de fuentes internas, esto es, decir ahorros personales o provistos por familiares cercanos, y dado que sus montos de inversión inicial en más del 90% de los casos fueron inferiores a los US\$ 100.000, disminuyó notablemente su necesidad de acceder a fuentes de financiamiento como préstamos bancarios, sobregiros en cuenta corriente, inversores privados o empresas de capital de riesgo. México y Argentina son casos excepcionales, ya que reportan que gran parte de su capital fue provisto por inversores ángeles, lo cual tiene sentido debido a que en estos países fue superior la participación de empresas que invirtieron inicialmente cantidades mayores a US\$ 100.000 (una de cada cinco empresas).

En general, las redes institucionales son más aprovechadas por los emprendedores dinámicos, lo cual concuerda con lo afirmado por Tornikoski y Newbert (2007) respecto a que una empresa sobrevive gracias al desarrollo de su *networking* (contactos sociales externos: asociaciones, gremios, consultoras, colegas, etc.), pues esto le facilita el acceso a los recursos de la red. Sin embargo, una parte significativa de los emprendedores ecuatorianos prefiere resolver sus problemas mediante esfuerzos propios, lo que refleja que aún no hay un reconocimiento de las redes externas institucionales como figura de apoyo.

5.4. Modelo de explicación de dinamismo empresarial

A partir del modelo de explicación obtenido puede concluirse que se incrementa significativamente la probabilidad de que una empresa se comporte como dinámica, si su emprendedor elabora el plan de negocios, recibe el apoyo de consultoras y acude a colegas para la resolución de sus problemas o acceder a recursos. Sin embargo, aunque existen estudios que muestran que la experiencia emprendedora del fundador incide positivamente en el dinamismo del negocio (Meginstae, 2006), en el modelo resulta que el aumento del número de años de experiencia

⁵ Este porcentaje no representa la composición de empresas en el país. Por limitaciones en la base de datos facilitada por la Superintendencia de Compañías, se complementó la muestra con empresas extraídas de la base de datos del Censo de Empresas de Software, realizado por el componente 8 de Ingeniería de Software del Proyecto VLIR-ESPOL en el año 2003.

empresarial del fundador disminuye la razón de empresas dinámicas frente a las no dinámicas en aproximadamente 6%. Esta contradicción puede deberse a que de los 150 emprendedores entrevistados solamente el 32% de ellos contaban con experiencia emprendedora, es decir, habían fundado por lo menos una empresa antes de la actual. Además, de las 25 empresas clasificadas como dinámicas con base en el criterio compuesto propuesto en este estudio, aproximadamente el 80% tienen menos de seis años de existencia, y de estas el 65% han sido fundadas por emprendedores sin experiencia previa. La clasificación mayoritaria de empresas jóvenes como dinámicas se debe a que el criterio compuesto utilizado fue diferente de acuerdo al número de años de existencia, siendo más restrictivos con las empresas de mayor antigüedad. Por otra parte, aunque existen estudios donde el nivel de competencia y el sector al que pertenece la empresa influyen en el dinamismo empresarial (Lichtenstein, Carter, Dooley & Gartner, 2007; Meginstae, 2006), estos factores resultaron ser no significativos en el modelo propuesto.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con este estudio exploratorio se ha determinado que el perfil del emprendedor y de las empresas dinámicas ecuatorianas es similar al del resto de Latinoamérica. Sin embargo, también revela algunas debilidades en Ecuador, siendo una de las más graves el hecho de que las redes de apoyo institucional conformadas por universidades, cámaras, asociaciones, gremios e instituciones públicas no están cumpliendo con su cometido de ofrecer al emprendedor todas las facilidades para la resolución de sus problemas, ya sean estos de formación empresarial o de acceso a recursos financieros y no financieros (información, insumos, tecnología, etc.) No obstante, es probable que esto suceda porque las instituciones no hacen una difusión adecuada de los servicios de apoyo que ofrecen y, por tanto, el emprendedor los desconoce y resuelve sus problemas por cuenta propia.

Por otro lado, en los últimos cuatro años las universidades ecuatorianas han estado trabajando en la inclusión del enfoque de emprendimiento en las mallas curriculares de todas sus carreras, con el objeto de proveer a sus estudiantes de todas las competencias, habilidades y herramientas necesarias para que puedan convertirse en emprendedores o intraemprendedores. Al momento de este estudio, es muy prematuro evaluar el efecto de este esfuerzo y, por tanto, es motivo de una futura investigación.

Además, a partir de los hallazgos descritos sobre el perfil del emprendedor y el modelo de explicación de dinamismo empresarial propuesto, se puede trabajar en la elaboración de políticas de fomento de la empresarialidad dinámica en Ecuador, que enfatizen la creación de un entorno favorable para la aceleración de empresas dinámicas, dado que actualmente son muy escasas, a partir del fortalecimiento de las redes de apoyo institucional. De esta forma las universidades, los gremios, las instituciones públicas, las consultoras, los colegas y las incubadoras facilitarían la resolución de problemas del emprendedor en cuanto a formación en competencias, habilidades y herramientas de toma de decisiones (como el plan de negocios) y el acceso a recursos financieros y no financieros.

7. LIMITACIONES DEL ESTUDIO

El estudio realizado en Ecuador tiene algunas limitaciones. Primero, el muestreo utilizado no pudo ser probabilístico porque la base de datos provista por la Superintendencia de Compañías no contaba con algunos campos de interés como el número actual de empleados; además los datos de contacto estaban desactualizados, lo que impidió hacer una selección de empresas totalmente aleatoria. Segundo, aunque en el Ecuador los sectores de comercio y agricultura tienen una participación destacada, ya que representan aproximadamente el 50% de las empresas (Superintendencia de Compañías, 2007) y son los principales generadores de empleo, debido a requerimientos técnicos del BID fueron excluidos los aportes de sus emprendedores. Tercero, el cuestionario utilizado para obtención de información de los emprendedores (Kantis *et al.* 2004) incluyó principalmente escalas dicotómicas para la medición de la relevancia de las competencias empresariales, el acceso a recursos, el acceso a apoyo externo, la utilización de herramientas de toma de decisión, entre otras variables, lo cual redujo la calidad de la información obtenida y, por ende, la validez de aplicación de algunas técnicas multivariadas que permitieran llegar a conclusiones más enriquecedoras. Cuarto, a cada emprendedor le fueron consultados los datos de ventas anuales y número de empleados en tres tiempos (al primer año de operaciones, al tercer año y en la actualidad), sin tener ninguna evidencia escrita que sustente sus afirmaciones; por tanto, esta información está sujeta al error del entrevistado al recordar las cifras solicitadas. Siendo estas las variables utilizadas para elaborar el criterio de clasificación de empresas por dinamismo, los resultados del estudio deben ser considerados como exploratorios. Quinto, el nivel de educación del emprendedor reportado en el estudio es el registrado al momento de la entrevista, mas no al momento de haber iniciado el negocio. Por tanto, no sería concluyente el decir que las empresas son dinámicas debido a que su emprendedor posee un nivel de educación alto (nivel universitario o posgrado). A continuación se presentarán algunas sugerencias para futuras investigaciones que permitirán superar las limitaciones descritas.

8. SUGERENCIAS PARA FUTURAS INVESTIGACIONES

Los hallazgos del modelo de explicación de dinamismo empresarial permiten plantear futuras investigaciones que involucren el diseño de un nuevo instrumento que profundice en determinar la relevancia del plan de negocios y el apoyo de colegas y de las consultoras en el dinamismo de las empresas, así como otras variables que al parecer no tienen incidencia: factores que motivan el emprendimiento, competencias emprendedoras, nivel de educación, experiencia emprendedora, tipo de producto/servicio ofrecido, nivel de competencia del mercado, tipo de sector económico al que pertenece la empresa, entre otras. Este nuevo instrumento deberá incorporar una sección de innovación para analizar de qué forma este factor influye o no en el dinamismo de las empresas⁶. Además, es interesante explorar la relación entre el nivel

⁶ Agradecemos esta sugerencia propuesta por un revisor de *Academia Revista Latinoamericana de Administración*.

educativo del emprendedor y el uso del plan de negocios. Para el efecto se requeriría el levantamiento de una muestra de mayor tamaño que incluya todos los sectores económicos relevantes en Ecuador, como son el comercio, la agricultura, la industria y servicios a empresas.

Otro tema interesante de analizar con más detalle es lo encontrado respecto al escaso apoyo al emprendedor por parte de las redes institucionales. ¿Hasta qué punto es responsabilidad del emprendedor el no acudir a ellas, o de las instituciones por no promover sus servicios de apoyo? De acuerdo con Rodríguez y Lasio (2006), las universidades de diferentes regiones del Ecuador están promoviendo una serie de actividades de apoyo para la incubación de empresas o capacitación para la elaboración de planes de negocios, lo cual muestra su interés en tener un papel más destacado en el proceso emprendedor.

María Elizabeth Arteaga García tiene un MBA de la Université du Québec à Montréal (UQAM) y un Magíster en Administración de Empresas de ESPAE-ESPOL, en Guayaquil, Ecuador. Además, es Ingeniera en Estadística-Infornática de la ESPOL de Guayaquil. Actualmente es coordinadora de proyectos de la ESPAE, miembro del equipo Global Entrepreneurship Monitor (GEM) de Ecuador y es profesora de Estadística en los Negocios. Su interés de investigación está en las líneas de entrepreneurship y marketing.

María Virginia Lasio Morello tiene un Ph. D. en Business de la Universidad de Tulane, un Magíster en Administración de Empresas de ESPAE-ESPOL, en Guayaquil, Ecuador, y es Ingeniera Mecánica por la ESPOL de Guayaquil. Actualmente es directora del Programa de Desarrollo de Emprendedores de la ESPOL y del Global Entrepreneurship Monitor (GEM) de Ecuador, así como directora de ESPAE Graduate School of Management de la ESPOL, de Guayaquil, Ecuador. También es profesora de Comportamiento Organizacional y sus intereses de investigación están en los temas de clima sicológico, entrepreneurship, creatividad y toma de decisiones.

Referencias

- Arteaga, E., & Lasio, V. (2005). Impacto del curso de espíritu empresarial y desarrollo de nuevos negocios en los graduados de programas de MBA. *Serie Documentos de Trabajo Entrepreneurship*, 7. Guayaquil: ESPOL-ESPAE.
- Autio, E. (2007). *Global report on high-growth entrepreneurship*. Global Entrepreneurship Monitor. Babson College and London Business School.
- Autio, E., Arenius, P., & Wallenius, H. (2000). Economic impact of gazelle firms in Finland. *ISIB Working Papers 2000-3*. Helsinki: Helsinki University of Technology.
- Barringer, B., Jones, F., & Neubaum, D. (2005). A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders. *Journal of Business Venturing*, 20, 663-687.

- Bhide, A. V. (2000). *The origin and evolution of new businesses*. New York: Oxford University Press.
- Bracker, J., & Pearson, J. (1986). Planning and financial performance of small, mature firms. *Strategic Management Journal*, 7, 503-522.
- Brüderl J., & Preisdörfer, P. (2000). Fast growing businesses: Empirical evidence from a German study. *International Journal of Sociology*, 30, 45-70.
- Carter, N., Gartner, W., & Reynolds, P. (1996). Exploring startup event sequences. *Journal of Business Venturing*, 11, 151-166.
- Cassar, G. (2006). Entrepreneur opportunity costs and intended venture growth. *Journal of Business Venturing*, 21, 610-632.
- Cassar, G. (2007). Money, money, money? A longitudinal investigation of entrepreneur career reasons, growth preferences and achieved growth. *Entrepreneurship and Regional Development*, 19, 89-107.
- Delmar, F., & Shane, S. (2003). Does business planning facilitate the development of new ventures? *Strategic Management Journal: Chichester*, 24, 1165-1185.
- Dubini, P. (1989). The influence of motivations and environment of business start-ups: Some hints for public policies. *Journal of Business Venturing*, 4, 11-26.
- Fischer, E., & 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.
- Gruber, M. (2007). Uncovering the value of planning in new venture creation: A process and contingency perspective. *Journal of Business Venturing*, 22, 782-807.
- Hansen, E. L. (1995). Entrepreneurial networks and new organizational growth. *Entrepreneurship Theory Practice*, 19(4), 7-19.
- Hood, J. N., & Young, J. E. (1993). Entrepreneurship's requisite areas of development: A survey of top executives in successful entrepreneurial firms. *Journal of Business Venturing*, 8, 115-135.
- Kantis, H., Angelelli, P., & Moori, V. (2004). *Desarrollo emprendedor: América Latina y la experiencia internacional*. BID-FUNDES Internacional.
- Kiggundu, M. N. (2002). Entrepreneurs and entrepreneurship in Africa: What is known and what needs to be done. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 7(3), 239-258.
- Lasio, V., Caicedo, G., & Arteaga, E. (2005). *Global entrepreneurship monitor Ecuador 2004*. Escuela Superior Politécnica del Litoral.
- Lichtenstein, B., Carter, N., Dooley, K., & Gartner, W. (2007). Complexity dynamics of nascent entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 22, 236-261.
- Mengistae, T. (2006). Competition and entrepreneurs' human capital in small business, Longevity and growth. *Journal of Development Studies*. 42(5), 812-836.
- Rodríguez, D., & Lasio, V. (2006). *Inventario de ideas, iniciativas vigentes y actores que buscan promover la empresarialidad*. Informe para el Banco Interamericano de Desarrollo, Contrato PRM.6.112.00-C. Guayaquil: ESPAE-ESPOL.
- Schwenk, C., & Shrader, C. B. (1993). Effects of formal strategic planning on financial performance in small firms: A meta-analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17, 53-64.
- Scott, M., & Twomey, D. (1988). The long-term supply of entrepreneurs: Students' career aspirations in relation to entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, October, 5-13.
- Shane, S., Locke, E., & Collins, C. J. (2003). Entrepreneurial motivation. *Human Resource Management Review*, 13, 257-279.
- Superintendencia de Compañías del Ecuador (2006). *Anuario estadístico. Estadísticas del sector societario*. Consultado en la página www.supercias.gov.ec en julio de 2007.

- Tornikoski, E., & Newbert, S. (2007). Exploring the determinants of organizational emergence: A legitimacy perspective. *Journal of Business Venturing*, 22, 311-335.
- Van Gelderen, M., & Jansen, P. (2006). Autonomy as a start-up motive. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13, 23-32.

Recepción del artículo: 27/02/2008

Envío evaluación a autores: 16/06/2008

Recepción correcciones: 15/08/2008

Aceptación artículo: 05/09/2008