

Edwin Joselito Vásquez-Erazo; Diego Enrique Estupiñán-Tello; Juan Sebastian Vásquez-Álvarez

[DOI 10.35381/cm.v9i1.1093](https://doi.org/10.35381/cm.v9i1.1093)

## **Gestión administrativa motor de sostenibilidad de los emprendimientos ecuatorianos**

### **Administrative management engine of sustainability of Ecuadorian enterprises**

Edwin Joselito Vásquez-Erazo  
[edwi.vasquez@utc.edu.ec](mailto:edwi.vasquez@utc.edu.ec)  
Universidad Técnica de Cotopaxi, Latacunga, Cotopaxi  
Ecuador  
<https://orcid.org/0000-0001-9817-6773>

Diego Enrique Estupiñán-Tello  
[diego.estupinan@utc.edu.ec](mailto:diego.estupinan@utc.edu.ec)  
Universidad Técnica de Cotopaxi, Latacunga, Cotopaxi  
Ecuador  
<https://orcid.org/0009-0000-7957-985X>

Juan Sebastian Vásquez-Álvarez  
[juansebas9800@hotmail.com](mailto:juansebas9800@hotmail.com)  
Universidad Técnica de Cotopaxi, Latacunga, Cotopaxi  
Ecuador  
<https://orcid.org/0000-0001-8584-0380>

Recibido: 15 de diciembre 2022  
Revisado: 10 de febrero 2023  
Aprobado: 01 de abril 2023  
Publicado: 15 de abril 2023

Edwin Joselito Vásquez-Erazo; Diego Enrique Estupiñán-Tello; Juan Sebastian Vásquez-Álvarez

## **RESUMEN**

Se plantea como objetivo desarrollar estrategias que minimicen el fracaso y aporten a la sostenibilidad de los emprendimientos ecuatorianos, teniendo como base el paradigma positivista, con enfoque cuantitativo, diseño experimental, transaccional, correlacional, la población corresponde a 70 emprendimientos, de diferentes ciudades del Ecuador, en sectores de bienes de consumo, comercio y servicios, a quienes se les aplicó una encuesta, donde se identificaron los factores que inciden en el fracaso de las mismas y como logra su sostenibilidad, los resultados obtenidos indican que el 25,7% de los emprendimientos fracasan por desconocimiento del mercado, el 21,4% por inadecuada gestión administrativa, el 24,3% excesiva competencia, el 32,8% por falta de financiamiento, de acuerdo al GEM Ecuador 2020, el 42% de emprendimientos fracasan antes de cumplir tres años, finalmente, se evidencia la necesidad de implementar estrategias para la sostenibilidad de los negocios.

**Descriptores:** Administración de empresas; gestión de riesgos; dirección de proyecto. (Tesauro UNESCO).

## **ABSTRACT**

The objective is to develop strategies that minimize failure and contribute to the sustainability of Ecuadorian ventures, based on the positivist paradigm, with a quantitative approach, experimental, transactional, correlational design, the population corresponds to 70 ventures, from different cities in Ecuador. , in sectors of consumer goods, commerce and services, to whom a survey was applied, where the factors that affect the failure of the same were identified and how it achieves its sustainability, the results obtained indicate that 25.7% of ventures fail due to ignorance of the market, 21.4% due to inadequate administrative management, 24.3% excessive competition, 32.8% due to lack of financing, according to GEM Ecuador 2020, 42% of ventures fail before After completing three years, finally, the need to implement strategies for business sustainability is evident.

**Descriptors:** Business management; risk management; project management. (UNESCO Thesaurus).

Edwin Joselito Vásquez-Erazo; Diego Enrique Estupiñán-Tello; Juan Sebastian Vásquez-Álvarez

## **INTRODUCCIÓN**

Desde los inicios de la revolución industrial hasta la revolución tecnológica y con ello la gestión social del conocimiento administrativo, ha adquirido una nueva concepción teórica y metodológica, que hace que las pequeñas empresas tengan que adaptarse a este proceso de cambio, que les permita ser más competitivas y buscar mejores condiciones en el mercado. En Ecuador, los emprendimientos tienen debilidades en la gestión, debido a factores de diversa naturaleza, entre ellos: la limitada capacitación del personal, el escaso acceso al financiamiento, la exigua capacidad de exportación a causa del desconocimiento de los procedimientos y normas de calidad exigidas en otros países, la tecnología insuficiente o desactualizada para el proceso productivo, entre otros.

El artículo, plantea una visión general de la gestión administrativa, como factor fundamental para la sostenibilidad de los emprendimientos, se analiza la formación y gestión del emprendimiento y sus factores de éxito o fracaso. Mediante un diagnóstico en este importante sector empresarial, se accede a datos significativos de su funcionamiento, como base para el planteamiento de estrategias que contribuyan con el crecimiento, desarrollo y sostenibilidad de estas.

En este sentido, es necesario mejorar sus condiciones internas, evitando el fracaso y el abandono del mercado en un corto tiempo, la utilización de una gestión administrativa eficiente y efectiva que se refleja en un conjunto de documentos administrativos, que fundamenten los procesos empresariales.

### **Proceso de optimización de costes**

Las pequeñas empresas de Ecuador son muy frágiles por cuanto su productividad es muy limitada, en este sentido, es importante para la sostenibilidad, la optimización de sus costes que les permita identificar los desperdicios, cuellos de botella, fallas, la ineficiencia en el uso de los recursos, la identificación de estos elementos contribuye con la solución de problemas y ayuda a la reducción de costes (Campo, 2020).

Edwin Joselito Vásquez-Erazo; Diego Enrique Estupiñán-Tello; Juan Sebastian Vásquez-Álvarez

Aun cuando, el proceso de optimización de costes está vinculado al dinero, también es aplicado a todos los procesos que la pequeña empresa realiza, esto debido a los grandes cambios que se vienen gestando a nivel mundial y a la incidencia que tiene la tecnología en los actuales momentos, esta situación, genera valor agregado en cada proceso, debido en gran medida a la gestión eficiente de costes.

Desde la emergencia sanitaria causada por el COVID 19, el sector empresarial, ha incorporado un sistema administrativo más conservador en el manejo de sus gastos internos, buscando mejores y más efectivas formas de administrar sus negocios, que les permita mantenerse en un mercado turbulento y de mucha competencia.

### **Proceso oportuno y a tiempo (just-in-Time)**

Este concepto es generalmente atribuido a los japoneses, pero con filiación americana y de mucha utilidad en el sector empresarial. Siempre se ha mencionado “un proceso oportuno y a tiempo ha ayudado a la industria japonesa a conseguir ventajas competitivas en el mercado”. Los enfoques modernos de prácticas empresariales como la adopción efectiva del Just-In-Time, podría conducir a cambios en las prácticas empresariales que aporten a la competitividad, con montos adecuados de capital de trabajo y menor volumen de existencias.

### **Proceso confiable y seguro**

Los procesos confiables y seguros dentro de una organización tienen que ver con la probabilidad de alcanzar los objetivos institucionales con el menor número posibles de fallas y en un período de tiempo determinado, convirtiéndolo en un factor de éxito de los negocios. En un mercado competitivo, los procesos internos deben ofrecer a los clientes internos y externos valor agregado que pueda diferenciarse de otros productos y servicios.

Edwin Joselito Vásquez-Erazo; Diego Enrique Estupiñán-Tello; Juan Sebastian Vásquez-Álvarez

Lograr procesos confiables y seguros los emprendimientos, debe ser una misión interna que involucre a todo el personal, esto implica cambiar la manera en que el concepto de confiabilidad es percibido en la empresa, de tal manera que se cree un entorno laboral más seguro para los directivos y los demás empleados.

### **Proceso de estandarización**

Estandarizar los procesos en una organización tiene que ver con establecer parámetros de actuación definidos que orienten el accionar de la empresa y sus colaboradores con procesos claros que puedan ser medibles y alcanzables. La estandarización de procesos, se convierte en una herramienta de normalización y apoyo fundamental para el manejo de la organización evitando así desperdicios y fallas en el accionar de la pequeña empresa.

La estandarización no es otra cosa que la adopción de estándares y normas de calidad, que indican una forma constante de cómo realizar los flujos de trabajo indistintamente de la persona que se encuentre desarrollando el proceso, con la finalidad de reducir costes, desperdicios y pérdidas, generando una cultura organizacional que aumente la producción, la transparencia para que las pequeñas empresas sean más competitivas en el mercado y puedan perdurar en el tiempo, produciendo una adecuada utilidad y rentabilidad que les brinde crecimiento, sostenibilidad y desarrollo, para lo cual, es menester un manejo efectivo de los recursos y una adecuada gestión administrativa.

De acuerdo con los antecedentes planteados se genera la siguiente hipótesis de trabajo. El desarrollo de un modelo de gestión administrativa contribuye con la sostenibilidad de los emprendimientos ecuatorianos.

Edwin Joselito Vásquez-Erazo; Diego Enrique Estupiñán-Tello; Juan Sebastian Vásquez-Álvarez

## **IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

Uno de los factores relevantes en el desarrollo de los emprendimientos, se relaciona con el manejo adecuado de la gestión administrativa, ya que esta sirve como base para la ejecución y potencialización de tareas para cumplir con los objetivos planteados en función a los siguientes procesos:

1. **Planificación:** Permite definir el rumbo que tomará la organización mediante la formulación de objetivos, estrategias y procedimientos para alcanzarlos.
2. **Organización:** Determina la distribución del trabajo, poniendo en orden las actividades y tareas mediante una estructura que permita la optimización de los recursos y el cumplimiento de las metas.
3. **Dirección:** Este proceso permite orientar la organización hacia los grandes objetivos, en correspondencia con la visión, así como definir cuál es la razón de ser de las pequeñas empresas, de tal manera que se convierta en una misión que permita monitorear y motivar a los trabajadores para que puedan realizar las actividades planificadas.
4. **Control:** Este proceso es el encargado de asegurar que las actividades se cumplan según lo planificado.

Es por estas razones que se puede afirmar que la gestión administrativa busca la utilización de recursos para que la empresa alcance sus objetivos (Caldas, et, 2017). Una adecuada gestión administrativa genera una sinergia constante de acciones, que permite el manejo adecuado de los procesos, por otra parte, cabe señalar que, la reducida capacidad de innovación y desarrollo de los emprendimientos ecuatorianos y del mundo por los efectos de la pandemia producto de la afectación del COVID 19, limita las posibilidades de crecimiento y desarrollo económico, que se traduce en el incremento de los índices de desempleo y limitada satisfacción de necesidades.

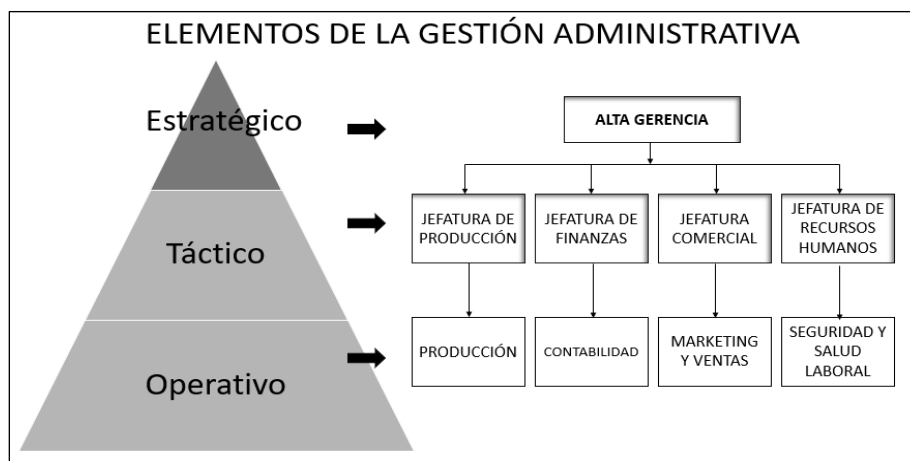
Edwin Joselito Vásquez-Erazo; Diego Enrique Estupiñán-Tello; Juan Sebastian Vásquez-Álvarez

## **ELEMENTOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

La historia de la administración demuestra que las organizaciones formales han ido adquiriendo mayor importancia en la vida social, de tal forma que todo sistema social se estructura en función a diferentes organizaciones. Esta característica constitutiva fue analizada por Robert Presthus (1962), en su obra *The Organizational Society*, en ella, afirma que vivimos en una sociedad organizacional, en virtud de que la mayor parte de las tareas sociales son realizadas con la mediación del accionar de organizaciones formales. Partiendo de los supuestos anteriores se podría comenzar preguntando: ¿cuáles son los rasgos comunes a todas estas organizaciones?

- Todas ellas son formaciones sociales, en la cual es factible identificar su razón de ser, su accionar, quiénes son las personas que las conforman, entre otros aspectos.
- Poseen en su interior una diferenciación de las funciones y actividades lo que le hace que tengan características específicas y pertenezcan a un determinado grupo social.
- Mantienen una estructura racional orientada a la consecución de sus fines y objetivos específicos

Edwin Joselito Vásquez-Erazo; Diego Enrique Estupiñán-Tello; Juan Sebastian Vásquez-Álvarez



**Figura 1.** Elementos de la gestión administrativa.

**Elaboración:** Los autores.

### **Componente estratégico**

Se relaciona con la planificación estratégica de los emprendimientos, la formulación de la visión, la misión, el diseño de estrategias que permitan alcanzar los objetivos propuestos, bajo la responsabilidad directa de la alta gerencia.

### **Planificación estratégica**

Es la forma intencional y coordinada de vincular a la empresa con la sociedad, mediante un proceso de diagnóstico que permita analizar las fortalezas, debilidades oportunidades y amenazas a los que debe enfrentar la organización con la finalidad de establecer objetivos y estrategias para su crecimiento y desarrollo. Desde una perspectiva general la planificación estratégica se convierte en la ruta para alcanzar los objetivos organizacionales como es la visión y la misión institucional mediante estrategias tempo espaciales, que deben cumplirse a corto, mediano y largo plazo para responder a las demandas del mercado.

Edwin Joselito Vásquez-Erazo; Diego Enrique Estupiñán-Tello; Juan Sebastian Vásquez-Álvarez

El desarrollo del plan estratégico genera beneficios importantes en cuanto a la gestión administrativa de las pequeñas empresas con miras a desarrollar una gestión eficiente, asignando recursos humanos, técnicos tecnológicos y económicos que permita conseguir la eficiencia y productividad de la organización, tomando en cuenta el ambiente de incertidumbre en el que se desarrollan los emprendimientos, por lo tanto, no se puede asegurar si el entorno empresarial será el mismo en el futuro, para lo cual es necesario visualizar escenarios para poder planificar (Drucker, 2015).

### **Visión**

Representa ese gran ideal que tienen los emprendimientos, una aspiración importante que se pretende cumplir y se espera trascender en su entorno laboral en un largo plazo (3 a 5 años), constituye la motivación para el personal ya que representa la imagen futura, deseable de la organización y se convierte en la guía y orientación del accionar de los emprendimientos. Debe dar respuesta a las preguntas:

- ¿Qué queremos ser?
- ¿Con qué? (recursos y procesos)
- ¿Para quién? (segmento de mercado)

### **Misión**

Tiene que ver con la constitución misma de la pequeña empresa, con la razón de ser, que le da identidad y permite diferenciarse de la competencia por lo que, se convierte en el propósito fundamental de la organización. Hellriegel y Slocum (1998) proponen una serie de preguntas orientadoras para la formulación de la misión:

- ¿Quiénes somos?
- ¿A qué nos dedicamos?
- ¿Cuál es nuestra rama de actividad?
- ¿Quiénes son nuestros clientes o beneficiarios?

Edwin Joselito Vásquez-Erazo; Diego Enrique Estupiñán-Tello; Juan Sebastian Vásquez-Álvarez

## **Objetivos y metas**

El objetivo es el resultado final propuesto en un período de tiempo establecido, constituye el propósito de las organizaciones, mientras que las metas son medidas del objetivo, resultados parciales, por tanto, de corto o mediano plazo y de carácter cuantificable.

Los directivos y en general las organizaciones deben tener muy claro la diferencia entre objetivo y meta, conociendo cuales son las implicaciones y sus interrelaciones, de tal manera que puedan construir, controlar y evaluar los procesos estratégicos para el mejor desenvolvimiento y sostenibilidad de las pequeñas empresas.

## **Componente táctico**

En este componente se desarrollan las estrategias planificadas, el manejo y optimización de costes de mediano alcance y sirve como enlace entre los componentes estratégico y operativo, contribuyendo con el flujo, control y evaluación de procesos para obtener productividad y alcanzar la máxima rentabilidad de la pequeña empresa.

## **Componente operativo**

Se relaciona con todos los procesos que realizan los emprendimientos, responde a las diferentes actividades y tareas que se desarrollan en la organización para dar cumplimiento a lo planificado. Los principales elementos de los componentes táctico y operativo son:

- Personas
- Actividades y tareas
- Objetivos tácticos y operativos
- Recursos
- Métodos de actuación

Edwin Joselito Vásquez-Erazo; Diego Enrique Estupiñán-Tello; Juan Sebastian Vásquez-Álvarez

## **Personas**

La gestión del personal dentro de las organizaciones tiene finalidades definidas, de tal manera que contribuya con el desempeño de la organización, basado en principios generales como son el reclutamiento, selección, capacitación, permanencia y desarrollo del personal, para lograr la eficiencia de los procesos internos de cada una de las pequeñas empresas. A manera de conclusión, las personas integrantes de la organización son el "motor" para el funcionamiento del emprendimiento, ya que las personas hacen la empresa, llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado en toda sociedad organizada.

## **Actividades y tareas**

La esencia de la gestión empresarial logra su concreción en la asignación de actividades y tareas, ya que, integra todos los recursos de manera efectiva para alcanzar los objetivos propuestos, esto engloba la estructura funcional de la pequeña empresa permitiendo el desarrollo de las actividades y tareas.

## **Objetivos tácticos y operacionales**

Son a mediano y corto plazo, cada objetivo aborda aspectos específicos direccionados al logro de una posición competitiva en el mercado, deben ser alcanzables y específicos en calidad de orientadores del funcionamiento diario de las operaciones.

## **Recursos**

Son los distintos elementos que intervienen en los procesos, actividades y tienen relación con las personas, los materiales, las finanzas, las diferentes tecnologías, entre otros. Es importante tener conocimiento de los mismos, por la necesidad de su optimización y aporte a la consecución de los objetivos a corto y largo plazo.

Edwin Joselito Vásquez-Erazo; Diego Enrique Estupiñán-Tello; Juan Sebastian Vásquez-Álvarez

### **Métodos de actuación**

Consiste en una serie de pasos, actividades y tareas que se realizan para obtener el resultado deseado. Hace referencia a las formas, procedimientos y métodos utilizados en el desarrollo de las actividades empresariales, mediante la integración de varias disciplinas y que sirven de apoyo a la gestión administrativa que se realiza en el sector empresarial, adquiere gran importancia el estudio y definición de los métodos y procedimientos utilizados en cada una de las áreas que conforman la pequeña empresa. Se recomienda siempre estar en un proceso de mejora continua, lo que implica la utilización de herramientas técnicas y tecnológicas modernas y actualizadas para hacer más eficientes las actividades. La incorporación de estos elementos de gestión administrativa, contribuirá a la mejora de los procesos para alcanzar su eficiencia y eficacia en sus actividades.

### **EMPRENDIMIENTO**

Antes de hablar de emprendimiento como una acción creativa, es relevante entender el espíritu emprendedor, este concepto que no solo hace referencia a la gestión y puesta en marcha de una empresa, sino también, a la transformación o mejora que se puede realizar a una organización. A este respecto, el “emprendedor” es un transformador de una realidad y su espíritu de transformación puede ponerse a prueba en muchos escenarios empresariales y de mercado.

El emprendimiento o entrepreneur es un término muy utilizado en todo el mundo, ha estado presente a lo largo de la historia de la humanidad, en los actuales momentos se ha vuelto muy importante, debido a las condiciones económicas que atraviesa la población a causa de la pandemia causada por el COVID 19, y los altos índices de desempleo, han contribuido con esa necesidad imperiosa de emprender.

La palabra emprendimiento descende del francés entrepreneur (pionero), fue introducido a la ciencia económica por primera vez, en los inicios del siglo XVIII por el economista

Edwin Joselito Vásquez-Erazo; Diego Enrique Estupiñán-Tello; Juan Sebastian Vásquez-Álvarez

francés Richard Cantillon, quien define al entrepreneur como el “agente que compra los medios de producción a ciertos precios y los combina en forma ordenada para obtener de allí un nuevo producto, además, no posee un retorno seguro, a diferencia de otros agentes”.

La idea de emprender, generalmente es puesta en marcha por una persona a la que se le atribuye el calificativo de emprendedor, como ya se había dicho, la palabra emprendedor tiene su origen en el francés entrepreneur (pionero). Esta palabra en sus inicios se usó para quienes realizaban la aventura de viajar hacia el Nuevo Mundo, naturalmente sin certeza alguna y con una alta incertidumbre de lo que podían encontrar, justamente el actuar bajo incertidumbre es la principal característica que distingue hoy a un emprendedor.

La precisión del entrepreneurship para la producción fue formalmente reconocida por Alfred Marshall, en 1880, él establece el concepto de que los factores de producción no son tres, sino cuatro, agregó a la tierra, trabajo y capital, la organización, y la puntualizó como el factor coordinador, el cual atrae a otros factores y los agrupa. También, estableció que el entrepreneurship es el elemento que está detrás de la organización, manejándola.

Ecuador tiene una tendencia creciente en la tasa de emprendimiento (TEA), según GEN (2021), uno de cada tres ecuatorianos es emprendedor, sin embargo, la tasa de supervivencia es muy baja, ya que alrededor del 90% de los emprendimientos no alcanza los tres años.

Según Lasio, Amaya, Zambrano y Ordeñana (2020), la TEA del año 2019 alcanzó un 36.2%, superior en 6,58 puntos porcentuales al período 2017, que fue de 29.62%. Uno de los factores al cual se atribuye el incremento de los emprendimientos corresponde al desempleo que motiva a las personas a iniciar un nuevo negocio como fuente de ingresos, no obstante, los resultados no han sido favorables, con un gran número de emprendimientos que no han logrado sobrevivir, este escenario justifica la necesidad de

Edwin Joselito Vásquez-Erazo; Diego Enrique Estupiñán-Tello; Juan Sebastian Vásquez-Álvarez

un análisis de los factores relevantes que limitan la sostenibilidad de los emprendimientos. Los problemas de los emprendimientos en el Ecuador, se deben entre otros factores a la falta de una planificación previa, que permita un conocimiento del mercado y la carencia de un modelo de gestión para alcanzar los resultados propuestos (GEN, Ecuador 2021).

### **Emprendimiento y educación**

Dentro de esta perspectiva, conviene analizar la relación existente entre emprendimiento y educación, partiendo de las definiciones conceptuales de cada uno de estos elementos. Tomando en cuenta que emprendimiento ya ha sido definido, ahora se define el término educación desde la concepción más amplia plantea por la ONU, (1968) que dice “La educación incluye toda una gama de medios complementarios por los cuales se transmiten el conocimiento, los valores y las especializaciones, y se modifican los patrones de comportamiento”.

Sin lugar a dudas, la comprensión de estos dos conceptos permitirá aclarar la pregunta más frecuente con relación a que *los emprendedores nacen o se hacen*, se considera oportuno para responderla transcribir las palabras que la empresaria y académica, Silvia Sioli de Torres Carbonel, expresó en el V Encuentro de Empresarios organizado por Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresas, y realizado en Buenos Aires, en Abril de 2002: “Si la educación es el medio por el cual logro modificar actitudes y comportamientos, casi diría que hay una relación absoluta entre educación y entrepreneurship; vale la pena, entonces, pensar en educar a los emprendedores. Puede ser que haya muchos emprendedores que nazcan, pero seguro que todos necesitan hacerse y capacitarse como tales” por cuanto son capaces de adquirir nuevo conocimiento en torno a su emprendimiento y también a aprender a ser emprendedores dentro de un mercado altamente competitivo.

Edwin Joselito Vásquez-Erazo; Diego Enrique Estupiñán-Tello; Juan Sebastian Vásquez-Álvarez

Ahora bien, Howard Rasheed (2000) expresa que la educación en entrepreneurship puede afectar los atributos que tengan los individuos y puede forjar actitudes emprendedoras en ellos, promoviendo cualidades psicológicas que favorecen la actividad emprendedora. De manera particular la educación en emprendimiento para los jóvenes puede aportar en la formación de comportamientos responsables y éticos.

El estudio de emprendimiento ha sido analizado desde diferentes corrientes, económicas, sociales, administrativas entre otras, por lo que puede adoptar una definición muy amplia, desde la introducción de un bien o un método inédito, la apertura de un mercado o de una nueva fuente de materia prima, o la implementación de una nueva organización de una industria, Siguiendo este orden de ideas es importante preguntarse *¿por qué los individuos deciden emprender?*

Por un lado, el modelo de elección ocupacional desarrollado por Lazear, (2005) plantea que los individuos buscan maximizar sus beneficios a partir de las elecciones de carrera, así que quienes posean un conjunto de habilidades diversas y balanceadas son más propensos al autoempleo, mientras que aquellos con habilidades específicas se beneficiarán de ser especialistas en las áreas que demanda el mercado laboral, por lo que eligen trabajar para un tercero.

Partiendo de los supuestos anteriores, se puede indicar que la implementación de un sistema educativo para el emprendimiento, en la cual el estado tiene una gran responsabilidad, se consigue incrementar el espíritu emprendedor de las personas aportando con un conjunto de cualidades que generan aspectos positivos como la creación de empresas, mejorar la gestión emprendedora, apoyo al crecimiento y sostenibilidad de las pequeñas empresas existentes, así como, la generación de auto empleo, esto contribuye con la disminución del desempleo, favorece al desarrollo socio económico.

Edwin Joselito Vásquez-Erazo; Diego Enrique Estupiñán-Tello; Juan Sebastian Vásquez-Álvarez

## **Fracaso de emprendimientos en Ecuador**

La mayor parte de emprendedores decide iniciar un negocio con la idea de colocar nuevos productos o servicio en el mercado, hay que tomar en cuenta que no todos los emprendimientos son iguales, ni tienen la misma visión: *trabajar por cuenta propia o crear una empresa no es lo mismo que desarrollar un proceso generador de empleo*. La experiencia investigativa de los autores, ha demostrado que existen varios emprendimientos que son creadas por necesidad, es decir como respuesta a las pocas oportunidades que existen para conseguir empleo y como un elemento clave para la subsistencia.

El tema de fracaso de los emprendimientos en Ecuador es de mucha atención y preocupación para las universidades del país, determinando un sinnúmero de variables a ser investigadas desde diferentes enfoque y puntos de vista. Es preocupante que siendo uno de los países con más alto crecimiento en emprendimiento, también sea el país latinoamericano con el mayor porcentaje de fracaso en menos de tres meses. Se entiende por fracaso de emprendimientos, al estado de determinación de carácter insolvente limitando sus actividades, es decir un valor reducido de los activos, problemas de comercialización, poca capacidad de pago, entre otros que inciden en el funcionamiento de la pequeña empresa.

En el año 2017 tres millones de emprendimientos iniciaron negocio; pero la mayoría de ellos fracasan rápidamente, no llegan a pasar los tres meses de existencia, pues casi la totalidad de los emprendimientos se producen por necesidad, no por oportunidad, faltando el ingrediente de la innovación (Arguello, 2019).

En la actualidad, El Covid-19, es uno de los factores que ha incidido en el fracaso de los emprendimientos en Ecuador y en todo el mundo, ha generado una serie de problemas de salud, sociales y económicos en varios países a nivel mundial, que afectan directamente al sector de las pequeñas empresas. Estos sectores, sienten preocupación por la disminución de sus actividades comerciales, recursos económicos limitados, el

Edwin Joselito Vásquez-Erazo; Diego Enrique Estupiñán-Tello; Juan Sebastian Vásquez-Álvarez

poco poder adquisitivo que se desarrollan en medio de una economía mundial-nacional que proyecta incertidumbre.

El problema común que se observa en los emprendimientos que fracasan es de carácter administrativo. Esto implica un enfoque más serio de la empresa para lograr la calidad del producto y servicio que ofrece, estandarización en las operaciones, una mejora en la gestión de los empleados, mayor control de los insumos y sus proveedores, planificación de las acciones, análisis de los resultados y finalmente, una revisión del liderazgo de los dueños. GEM (2020) como complemento a esta problemática presentada, a continuación, se describen los principales factores que inciden en el fracaso de los emprendimientos:

## **SOSTENIBILIDAD DE LOS EMPRENDIMIENTOS**

La sostenibilidad es un elemento muy importante que se debe tener presente el momento de crear emprendimientos o pequeñas empresas, encierra una visión de futuro y determina los parámetros para la utilización adecuada de los recursos financieros, humanos, operacionales, técnicos y materiales en función de conseguir una gestión administrativa eficiente.

La sostenibilidad empresarial hace referencia a la capacidad de realizar las actividades durante un tiempo prolongado, teniendo en cuenta criterios sociales, económicos y ambientales que aseguren la continuidad del negocio. Además, debe convertirse en una prioridad para los empresarios, ya que es un factor que contribuye a aumentar la buena imagen de las entidades (Elkington, 1994).

### **Características para la sostenibilidad de los emprendimientos**

La sostenibilidad es una forma de gestionar los recursos para que sean eficientes tanto para la empresa como para la sociedad y el entorno ambiental, para lo cual se indica algunos aspectos importantes a tomar en cuenta para hacer una gestión administrativa sostenible:

Edwin Joselito Vásquez-Erazo; Diego Enrique Estupiñán-Tello; Juan Sebastian Vásquez-Álvarez

- Organizar la empresa mediante una estructura funcional que le permita cumplir con las demandas y necesidades sociales.
- Establecer políticas de buenas prácticas laborales para el personal, de tal manera que se busque el bienestar de los trabajadores.
- Tener un control financiero del negocio.
- Conocer el mercado en el cual realiza su actividad económica.
- Desarrollar buenos productos y servicios.
- Optimizar los recursos para obtener el mayor beneficio y rentabilidad
- Generar políticas de responsabilidad social y respeto por el ambiente en todas sus prácticas empresariales

Los emprendimientos o pequeñas empresas de Ecuador, son consideradas como el factor dinamizador de la economía, generan aspectos de mejora a corto, mediano y largo plazo en la calidad de vida de las personas. Este proceso de gestar emprendimientos, no solo depende de la capacidad creativa e innovadora de los emprendedores, para identificar nichos de mercado y ubicar productos y servicios, se necesita a más de ello una habilidad administrativa que permita organizar y dirigir a un grupo de personas de tal manera que se aumente la productividad y la eficiencia en el mercado para la sostenibilidad del negocio en el tiempo.

La sostenibilidad propone un cambio en el modelo empresarial, representa un nuevo enfoque para hacer negocios. Al desarrollar sus actividades las empresas promueven la inclusión social, optimizan la utilización de los recursos naturales y reducen el impacto sobre el medio ambiente, preservando la integridad del planeta para las generaciones futuras sin desprestigiar la viabilidad económica y financiera de la empresa” (ACCOUNTABILITY, 2005).

Edwin Joselito Vásquez-Erazo; Diego Enrique Estupiñán-Tello; Juan Sebastian Vásquez-Álvarez

## **MÉTODO**

Se realizó una investigación con enfoque cuantitativo con un alcance descriptivo, se basa en el estudio y análisis de las diferentes teorías e información recolectada con el fin de analizar datos obtenidos de distintas fuentes, lo que implica el uso de herramientas informáticas, estadísticas, y matemáticas para obtener resultados.

En consecuencia, en esta investigación se obtuvieron los datos mediante una encuesta estructurada de XI preguntas a 70 pequeños empresarios del sector de Industria de bienes de consumo y comercio y servicios, cuya característica principal es que cuente con más de 10 empleados, los datos fueron expresados de manera descriptiva, logrando así obtener información comprensible y confiable. Se aplicó el estadístico Alfa de Conbrach, mediante el procesador SPSS 25, cuyo P. Valué es 0.85 lo cual indica que el instrumento tiene alta fidelidad.

El proceso de diagnóstico, se realizó con el apoyo de un grupo de estudiantes universitarios y las empresas fueron distribuidas de acuerdo con el lugar geográfico de incidencia de los estudiantes, tanto en el sector de Industria de bienes de consumo y comercio y servicios, siempre y cuando cumplan la condición de tener más de 10 trabajadores. Se efectuaron visitas presenciales para aplicarles una encuesta a los propietarios.

De los datos recopilados se puede identificar que la edad que de los encuestados y en la que más emprenden esta entre los 20 años y los 25 años, coincidiendo con el reporte que presenta el GEM 2020, donde plantea que Ecuador es el país de Sudamérica con el TEA más alto de la región.

### **Selección de unidades de análisis**

La selección de las unidades de análisis se desarrolló siguiendo el modelo planteado por la secretaria nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), el mismo que tiene identificado 14 sectores estratégicos prioritarios y que fueron tomados en cuenta para la

Edwin Joselito Vásquez-Erazo; Diego Enrique Estupiñán-Tello; Juan Sebastian Vásquez-Álvarez

aplicación de las 70 encuestas a emprendedores que se encuentran dentro de estos sectores:

En la tabla 1, se ilustra la muestra de emprendimientos, el sector económico al que pertenece, el número de muestras tomado y la ciudad de Ecuador a la que pertenecen.

**Tabla 1.**  
Unidades de análisis, emprendimientos seleccionados.

Tipo de Industria	Sector económico	N. Entrevistas	CIUDAD
Industria de bienes de consumo	Alimenticio	6	Quito
	Calzado	9	Ambato
	Aluminio y Vidrio	8	Latacunga
	Mobiliario decoración	7	Salcedo
	Tejidos y Vestimenta	10	Pelileo
Servicios y Comercio	Publicidad	8	Saquisilí
	Tecnología, mantenimiento	5	Machachi
	Varios, eventos sociales	8	Puyo
	Construcción y pintura	9	Varias Ciudades
		70	

## RESULTADOS

El análisis e interpretación de resultados tiene su punto de partida en los antecedentes planteados en el presente estudio, donde se manifiesta que Ecuador está entre los países más emprendedores de Latinoamérica y el Caribe, Por lo que, siendo optimista se espera que la mayor parte de ellos lleguen a convertirse en pequeñas o medianas empresas, de allí la importancia que requiere el análisis de la gestión administrativa para la sostenibilidad de los emprendimientos y la generación de empleo.

Edwin Joselito Vásquez-Erazo; Diego Enrique Estupiñán-Tello; Juan Sebastian Vásquez-Álvarez

Por otro lado, los efectos causados por el COVID 19 han incrementado la Actividad Emprendedora Temprana, TEA al 26,6% en el último año, lo que se puede traducir que uno de cada cuatro ecuatorianos se hizo dueño de un negocio.

Del diagnóstico situacional realizado sobre el estado actual los emprendimientos en Ecuador, se desprenden los siguientes:

- a) ¿De los siguientes factores, cuáles considera Ud. que pueden afectar al fracaso de las pequeñas empresas?

Para ello se presentó un listado de factores para que los encuestados puedan identificar los que más afectan al fracaso de los emprendimientos, los resultados obtenidos fueron: Desconocimiento del mercado 25,7%, Excesiva competencia 24,3%, Gestión administrativa 21,4%, Políticas gubernamentales 11,4%, Planificación Estratégica 10%, Cambios tecnológicos 7,1%.

Se puede evidenciar que el primer factor que los encuestados identifican es el desconocimiento del mercado como el más relevante a la hora del fracaso de las pequeñas empresas, esto implica la poca penetración en el mercado, el desconocimiento de productos y servicios para satisfacer la demanda, bajo nivel de ventas y por ende poca rentabilidad, entre otras limitaciones.

El siguiente factor que incide en el fracaso de las pequeñas empresas es el alto grado de competidores en el mercado, generando un espacio de alta concentración de oferta y demanda, donde existe muy poca diferenciación de productos y servicios, ocasionando un mercado altamente competitivo, conocido como océanos rojos.

Los resultados también indican que la limitada Gestión administrativa que se desarrolla en los emprendimientos, es otro factor que incide en el fracaso de las pequeñas empresas, esto debido a la poca importancia que se le da al proceso administrativo, posiblemente por desconocimiento del beneficio que presta la administración en la sostenibilidad del negocio.

Edwin Joselito Vásquez-Erazo; Diego Enrique Estupiñán-Tello; Juan Sebastian Vásquez-Álvarez

b) ¿Cuáles considera Ud. que son las principales causas de fracaso de los emprendimientos ecuatorianos?

Para el efecto, se ubicaron las causas de fracaso de emprendimientos en Latinoamérica y el Caribe determinadas por Gem, 2020, con la finalidad de identificar el comportamiento de esas variables los emprendimientos de Ecuador y los resultados obtenidos de los 70 empresarios son: Aspectos financieros 32,9%, Gestión 28,6%, Empresario 21,4%, Aspectos relacionados con el negocio 17,1%.

Los aspectos financieros, se muestran como la principal causa de fracaso de los emprendimientos de Ecuador, debido a los efectos causados por el COVID 19 en toda la población y naturalmente la afectación directa a las pequeñas empresas. Las otras causas, gestión, empresario y aspectos relacionados con el negocio, se los puede ubicar dentro del funcionamiento mismo del negocio, que encierra estos elementos y que se vuelve a evidenciar la necesidad de establecer parámetros administrativos que coadyuven con el desarrollo sostenible del negocio.

c) ¿Qué factores de la Gestión Administrativa se deben incorporar en la empresa para que sea eficiente?

Se propuso a los encuestados un listado de acciones administrativas que se desarrollan en el sector empresarial, para que ellos desde su experiencia identifique los factores que estimen necesarios para lograr una gestión eficiente dentro de los emprendimientos de Ecuador, siendo los más importantes: Políticas de Remuneración 25,7%, Especialización de lo trabajadores 18,6%, Comunicación interna 15,7%, Comunicación externa (publicidad), 14,3%, Liderazgo 12,9%.

Con relación al liderazgo, es una necesidad importante para el buen desempeño de los emprendimientos ya que se necesita esa capacidad de guiar, orientar y dirigir todos los aspectos de la empresa para llevarla a cumplir con los objetivos y metas planeadas.

Edwin Joselito Vásquez-Erazo; Diego Enrique Estupiñán-Tello; Juan Sebastian Vásquez-Álvarez

d) ¿Qué elementos de la Gestión Administrativa contribuyen con la sostenibilidad de las pequeñas empresas de Ecuador?

En este apartado se incluyeron preguntas relacionadas con el proceso administrativo, la gestión administrativa y algunos aspectos generales de la administración, que contribuyen con el desarrollo y la sostenibilidad de las pequeñas empresas.

Al preguntar ¿Qué elementos del proceso administrativo se desarrollan en su empresa?, se menciona que: Control 24,3%, Organización 21.4%, Evaluación 18.6%, Planificación 17.1%. Se puede ver que al menos los dueños de las pequeñas empresas tienen claridad en el uso y la importancia de aplicar el proceso administrativo, por cuanto marcan un rumbo a seguir para conseguir los resultados esperados.

Una de las preguntas importantes es ¿Cree Ud. que la gestión administrativa contribuye con la sostenibilidad de las pequeñas empresas de Ecuador?, el 60% de los encuestados manifiesta que, SI es importante, pero contrarrestando con las preguntas anteriores y los antecedentes planteados, se puede ver que la aplicación de la gestión administrativa en los emprendimientos analizadas no es una práctica común, sin embargo, los encuestados lo ven como un factor importante para la sostenibilidad de las mismas.

Otra de las preguntas relevantes: ¿Qué aspectos administrativos considera que aportan a la sostenibilidad de los emprendimientos de Ecuador?, desde la experiencia de los empresarios se plantean los siguientes: Liderazgo con 17,1%, Trabajo en equipo 15,1% y Clientes-mercado 14, 3%. Los datos demuestran la importancia de tener un gerente líder o un propietario líder que oriente los procesos internos, de tal forma que, la empresa tenga una orientación de mercado que le permita tener más clientes y con ello alcanzar la sostenibilidad y la rentabilidad del negocio.

Del diagnóstico realizado, se puede desprender que muchos emprendedores, dueños de pequeñas empresas, cierran sus negocios porque al momento que tienen la idea de emprender no realiza una adecuada planificación, no tienen una visión a largo plazo, ni se preocupan de la provisión de los recursos necesarios para apalancar el negocio, se

Edwin Joselito Vásquez-Erazo; Diego Enrique Estupiñán-Tello; Juan Sebastian Vásquez-Álvarez

puede inferir también, que no se realizan estudios de mercado que permitan tener un conocimiento del segmento de mercado al cual van a dirigir sus estrategias comerciales. Atendiendo estas consideraciones, es importante analizar el papel que juega la gestión administrativa en la sostenibilidad de una pequeña empresa, por cuanto contribuye en los procesos de planificación, la definición de estrategias, tomando en cuenta que toda organización, independiente del tipo y tamaño debe tener un modelo de gestión que refleje el flujo de procesos internos para la satisfacción de sus clientes de acuerdo al mercado en el que se desempeña.

## **DISCUSIÓN**

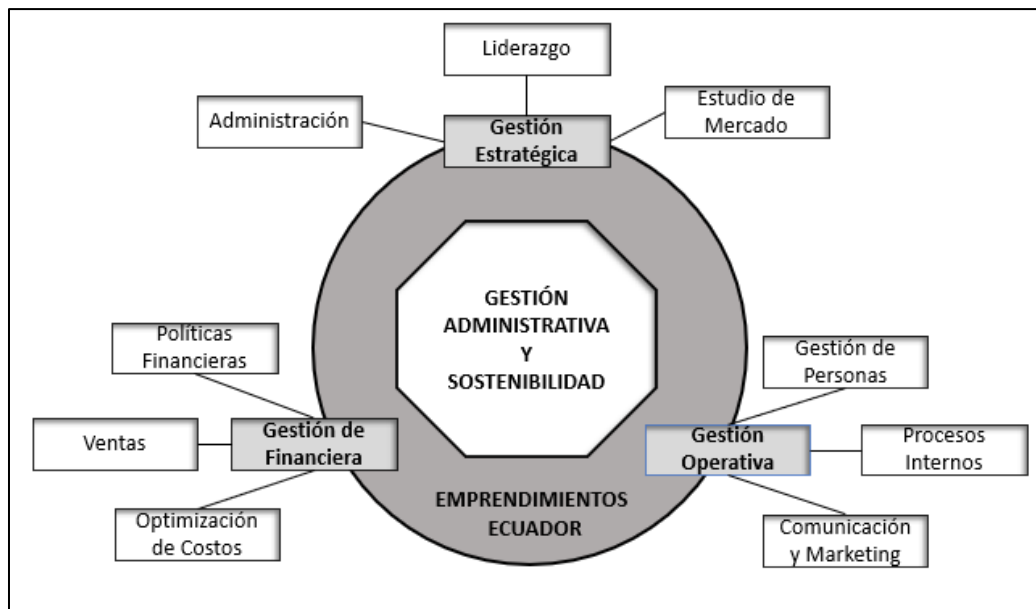
### **Estrategias de gestión administrativa para la sostenibilidad de los emprendimientos ecuatorianos.**

Según el estudio realizado se puede decir que la aplicación de la gestión administrativa en los emprendimientos de Ecuador puede contribuir a lograr la sostenibilidad de los mismos en el mercado.

La gestión administrativa fomenta la creación de una cultura organizacional muy importante para el desempeño de funciones y actividades, pretendiendo la mejora, la eficacia de los procesos y la efectividad en los resultados tanto a nivel interno como externo de las organizaciones. Entendida esta, como el hecho de realizar acciones por un grupo de personas, con el objeto de obtener ciertos resultados de la manera más eficaz y económica posible.

En función a los datos obtenidos se establece que, en términos operacionales, la gestión administrativa son aquellas actividades y procedimientos que contribuyen con un manejo sistémico de los emprendimientos, para gestionar de forma organizada su accionar en el mercado, basados principalmente en tres pilares fundamentales: Gestión estratégica, Gestión operativa y Gestión financiera, los mismos que se desglosan en el siguiente gráfico.

Edwin Joselito Vásquez-Erazo; Diego Enrique Estupiñán-Tello; Juan Sebastian Vásquez-Álvarez



**Figura 2.** Estrategias de gestión administrativa para la sostenibilidad de emprendimientos.

**Elaboración:** Los autores.

Como aporte importante del proceso investigativo realizado, y de la experiencia profesional, se desprenden un conjunto de estrategias y acciones administrativas que orientan hacia una mejora continua de los emprendimientos, de tal manera que les ayude en la mejora de su gestión y les permita tener sostenibilidad en el mercado, a continuación, se plantean las ideas generales para cada una de las estrategias:

## CONCLUSIONES

La Hipótesis planteada: “El desarrollo de un modelo de gestión administrativa contribuye con la sostenibilidad de los emprendimientos ecuatorianos” se cumple al plantear estrategias de gestión administrativa.

Cuando los emprendimientos incorporan la gestión administrativa en la **cadena de valor** (entrada, procesos y salida), los productos y su actividad económica serán más robustos

Edwin Joselito Vásquez-Erazo; Diego Enrique Estupiñán-Tello; Juan Sebastian Vásquez-Álvarez

y alineados con las necesidades del entorno consiguiendo mayor presencia de los emprendimientos en el mercado y por ende la sostenibilidad en el tiempo.

Los efectos causados por el COVID 19 han incrementado la Actividad Emprendedora Temprana, TEA al 26,6% en el último año, lo que se puede traducir que uno de cada cuatro ecuatorianos se hizo dueño de un negocio.

Los estudios del fracaso empresarial contienen diferentes interpretaciones y definiciones de *fracaso*, de allí que el bagaje investigativo es muy amplio y cada investigador decide las variables intervinientes en su estudio, por lo que existirá diversas formas de ver el aporte de la gestión administrativa en la sostenibilidad de los emprendimientos.

Se plantea un modelo de gestión administrativa basado en tres pilares fundamentales, gestión estratégica, gestión operativa, y gestión financiera con sus respectivos elementos que aporten a la sostenibilidad de los emprendimientos.

La implementación de la gestión administrativa en la sostenibilidad de un emprendimiento es importante, por cuanto contribuye en los procesos de planificación, definición de estrategias, tomando en cuenta que toda organización, independiente del tipo y tamaño debe tener un modelo de gestión que refleje el flujo de procesos internos para la satisfacción de sus clientes de acuerdo al mercado en el que se desempeña.

## **FINANCIAMIENTO**

No monetario.

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Católica de Cuenca, por impulsar el desarrollo de la investigación.

Edwin Joselito Vásquez-Erazo; Diego Enrique Estupiñán-Tello; Juan Sebastian Vásquez-Álvarez

## REFERENCIAS CONSULTADAS

ACCOUNTABILITY, UNEP, STAKEHOLDER RESEARCH ASSOCIATES CANADA INC. (2005) The practitioner's handbook on stakeholder engagement. Vol.2.

Arguello, A. (2019). Un análisis de las MIPYMES en Ecuador. Redacción MARKETINGACTIVO ENERO 8, 2019. Entrevista con Andrés Arguello. Consultado el 15 de julio de 2020. Disponible en: <https://marketingactivo.com/un-analisis-de-las-mipymes-enecuador/2019/01/08/>

Caldas, María Eugenia, & Reyes Carrión, & Heras Antonio José (2017) Gestión administrativa (Empresa e iniciativa emprendedora), Editorial Editex, S.A. Pozuelo de Alarcón, Madrid.

Campo, E., & Cano, J., & Gómez, R. (2020) Optimización de costos de producción agregada en empresas del sector textil. Ingeniare, Revista chilena de ingeniería. Vol. 28 N.3 pp. 461-475. <https://www.scielo.cl/pdf/ingeniare/v28n3/0718-3305-ingeniare-28-03-461.pdf>

Drucker, Peter, (2015) Planificación Estratégica, Mack Graw Hill

Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: win-win-win. Business strategies for sustainable development. California Management Review.

Gem, Ecuador (2020), Global Entrepreneurship Monitor. ESPOL, SPEA, Escuela de negocios, ISSN No. 13903047

Hellriegel, Don & Slocum, John W. (1998). Administración. México, International Thomson

Lasio, V., Amaya, A., Zambrano, J., & Ordeñana, X. (2020). Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2019- 2020. ESPAE Escuela de Negocios, 2. Obtenido de <https://www.gemconsortium.org/report/gemecuador-20192020-report>

Lazear, E. (2005). Entrepreneurship. Journal of Labor Economics, 649–680.

Presthus, Robert (1962). The organizational society. Nueva York, Knopf.

Rasheed H. S. 2000. Developing Entrepreneurial Potential in Youth of Entrepreneurial Education and Venture Creation. Disponible en <http://www.usasbe.org/knowledge/proceedings/2001/063.pd>

**CIENCIAMATRIA**

**Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología**

Año IX. Vol. IX. N°1. Edición Especial. 2023

Hecho el depósito de ley: pp201602FA4721

ISSN-L: 2542-3029; ISSN: 2610-802X

Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM). Santa Ana de Coro. Venezuela

Edwin Joselito Vásquez-Erazo; Diego Enrique Estupiñán-Tello; Juan Sebastian Vásquez-Álvarez

©2023 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).