



## DIAGNÓSTICO DE LOS EMPRENDIMIENTOS: CASO CANTÓN RIOBAMBA-ECUADOR

Florípes del Rocío Samaniego Erazo<sup>1</sup>

Docente Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH)

[floripes1763@gmail.com](mailto:floripes1763@gmail.com)

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Florípes del Rocío Samaniego Erazo (2016): "Diagnóstico de los emprendimientos: caso Cantón Riobamba-Ecuador", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (julio 2016). En línea: <http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/07/emprendimientos.html>

### Resumen:

El diagnóstico sobre los emprendimientos empresariales en el cantón Riobamba-Ecuador se inicia con la aplicación de encuestas a 395 emprendedores de un total de 20.116 patentados en el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD: 2014), a través de los cuales se determina que las actividades principales están relacionadas con pequeños negocios que ocupan entre uno y tres empleados, dirigidos por sus propios dueños con un nivel de instrucción secundaria. De otra parte, se identifican a 50 emprendedores de éxito por considerar emprendimientos dinámicos (Fischer y Renber: 2003; Autio: 2007), calificadas como tales porque han superado la contratación de 20 empleados y han crecido en un promedio del 20% de ventas anual, en los último cinco años, ellos determinan las características que deberían tener sus empresas relacionadas con las siete Categorías de Malcolm Baldrige. Se identifican 22 problemas, de los cuales culminan los informantes identificando cuatro debilidades, cuatro amenazas, tres fortalezas y cuatro oportunidades.

**Palabras claves:** Emprendimiento

### Abstract

The diagnosis of entrepreneurship in the canton Riobamba, Ecuador begins with the application of surveys to 395 entrepreneurs from a total of 20,116 patented Self-

<sup>1</sup> Ingeniera de Empresas-Master en Administración para el Desarrollo Educativo-Master Dirección de Empresas-Técnica en Emprendimientos-Candidata al Doctorado en Economía.

Government Decentralization (GAD: 2014), through which it is determined that the main activities they relate to small businesses that take between one and three employees, led by its owners with a level of secondary education. In addition, they identify 50 successful entrepreneurs considering dynamic enterprises (Fischer and Renber: 2003; Autio: 2007), classified as such because they have passed the hiring of 20 employees and have grown by an average of 20% of annual sales in the last five years, they determine the characteristics that should have their activities related to the seven categories Malcolm Baldrige companies. 22 problems were identified, of which culminate respondents identifying four weaknesses, four threats, three fortresses and four opportunities.

**Keywords: entrepreneurs**

## **1. Introducción:**

El proceso de estudio de los emprendimientos empresariales, se centra en el análisis de sus características fundamentales. En este sentido, se hace un paralelo con Hannah (1996), cuando refiere a (Marshall 1961: 316) que *“...del mismo modo que en el bosque encontramos árboles de todos los tamaños, la economía de un país tiene empresas pequeñas y grandes, aunque tarde o temprano el paso del tiempo impacta en unas y en otras”*.

Chandler, (1990) y Lazonick (1993) coinciden, que el mundo empresarial del siglo XX está cambiando. En efecto, el cambio es una constante permanente que toma auge en el presente siglo XXI donde las empresas están obligadas al cambio, a enfrentarse a la incertidumbre e intentar avizorar un futuro deseable con innovación. Siguiendo esta lógica, se puede hacer referencia a Bosma, Schutjens & Stam (2006) quienes explican que son las empresas nuevas, pequeñas y dinámicas las que generan nuevas fuentes de empleo y así, impulsan el crecimiento económico para un desarrollo sostenible.

Los resultados del estudio Global Entrepreneurship Monitor (GEM: 1999), indican que el nacimiento de empresas es de gran importancia en el funcionamiento de la economía de mercado ya que contribuye a un mayor aprovechamiento de las oportunidades de negocio, dando como resultado un uso más eficiente de los recursos y un mayor crecimiento económico.

En el ámbito global, el emprendimiento es materia de nuevas investigaciones. Un estudio de las Naciones Unidas plantea los beneficios asociados al emprendimiento para dejar atrás la pobreza e incrementar el bienestar de la población (ONU: 2004). Sin

embargo, el proceso emprendedor plantea un conjunto de retos para las comunidades pobres que deben ser identificados y sobre esa base desplegar estrategias que den solución a los mismos con el fin de avanzar hacia la equidad de oportunidades para emprender con éxito.

El Reporte del Global Entrepreneurship Monitor Ecuador (GEM: 2004), tiene como objetivo medir las iniciativas empresariales de entre 0 y 3,5 años en el mercado sobre la población de 18-64 años de un país, muestran que tres de cada cinco emprendedores en el mundo son emprendedores por oportunidad, mientras que, dos de cada cinco, lo hacen por necesidad.

El GEM (2013), identifica que en el caso de América Latina y el Caribe, la Edad Temprana del Emprendimiento (TEA) media se sitúa en el 18,5%. En Ecuador aproximadamente uno de cada tres adultos realizan gestiones para crear un negocio o poseía uno que no superaba los 42 meses.

Desde el concepto del “BUEN VIVIR”, la creación de nuevos emprendimientos contribuye a la generación de puestos de trabajo, al fomento y despliegue de las energías creativas de la sociedad. Acotando a esto, se tiene la declaratoria del gobierno del presidente Rafael Correa, en su discurso de posesión, donde se manifiesta que los próximos cuatro años de su gobierno están encaminados al cambio en la Matriz Productiva del país (Correa: 2013).

Con los datos expuestos se evidencia la importancia que adquiere el emprendimiento en términos de la sociedad, su creación es independiente de la edad, tal como se demuestra, así también, las condiciones individuales de las personas son determinantes en que los emprendimientos creados por necesidad o por oportunidad.

Riobamba es la capital de Chimborazo donde se estima la existencia de 230 barrios entre legalizados y urbano-marginales, en ella habitan 225.700 habitantes (Censo Poblacional: 2010), de los cuales el 64,81% de la población lo hace en el área urbana.

En los emprendimientos empresariales analizados en el cantón Riobamba se considera que existe una falta de pertinencia social, pues no responden a las reales necesidades sociales. En ese ámbito, los emprendimientos empresariales en un gran porcentaje están dirigidos a actividades comerciales relacionados con la venta de servicios y alimentos con poca vinculación a las necesidades del territorio.

De otra parte, existen problemas de encadenamientos productivos por la falta de una cultura asociativa, así como un incipiente vínculo con los sectores empresariales de mediana y gran escala y la universidad como actores claves en su desarrollo.

Esto se refleja en una situación problemática que se expresa, de una parte, por las carencias antes apuntadas y de otra, por las exigencias generadas a partir de la política de Estado en el cambio de la Matriz Productiva.

El objetivo del artículo se enmarca en levantar un diagnóstico de los emprendimientos en el cantón Riobamba que permita identificar, en un primer momento, las generalidades de los emprendimientos (tipo y tiempo de los emprendimientos, edad, escolaridad del emprendedor, entre otros) y, en segundo lugar, identificar los problemas que presentan los emprendimientos a partir de consulta con emprendedores de éxito y expertos en el ámbito nacional.

## **2. Metodología:**

La investigación se centra en el estudio de los emprendimientos empresariales del cantón Riobamba, un espacio de micro desarrollo económico que puede desplegarse con sostenibilidad y favorecer al territorio.

Se inicia el diagnóstico con la caracterización del cantón Riobamba. El desarrollo de la investigación utiliza métodos teóricos y empíricos. Dentro de los métodos teóricos empleados se encuentran: el análisis y la síntesis, el método inductivo-deductivo y el histórico-lógico. Así mismo, se utiliza el enfoque sistémico puesto que para el análisis del comportamiento de los emprendimientos empresariales se correlacionan muchos factores internos y externos, así como varios actores que influyen en el desarrollo sostenible de ellos. A su vez se determinan las causas del fenómeno estudiado en una forma estructurada y se genera un entendimiento del mismo reflejado en la propuesta de estrategia. (Hernández, 2006, 2010).

Dentro de los métodos empíricos, la autora además del análisis de información documental en la que se revisaron documentos oficiales, leyes y estudios de otros autores sobre el tema, realizó una investigación de campo que incluye el diseño y aplicación de encuestas y entrevistas, en un primer momento, a una muestra de 387 emprendedores de 20.116 patentados en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Riobamba (GAD:2014), los mismos que nos proporcionan información acerca de las principales actividades que realizan los emprendimientos del cantón, la edad a la que iniciaron el emprendimiento, su edad actual, el número de trabajadores con los que cuenta la empresa, si al iniciar la empresas lo hicieron por necesidad o por oportunidad, su nivel de instrucción, cómo se financiaron para iniciar el negocio, entre otros.

En segundo lugar, se identifica la percepción de un grupo de empresarios de éxito (50), seleccionados en función del número de empleados (20) y un incremento del 20%

promedio en ventas en los últimos cinco años, lo que permite analizar su forma de cómo deberían llevar sus negocios a partir de las categorías de Baldrige. Esta información posibilita valorar la forma del deber ser de los emprendimientos empresariales, así como, determinan los problemas prioritarios que presentan los mismos.

La información obtenida a través de los emprendedores seleccionados (387) y los emprendedores de éxito (50), permite triangular: la información obtenida, los datos y la metodología utilizada.

En la misma encuesta se identifican: el grado de pertinencia que tienen los emprendimientos en la localidad, los problemas que presentan los emprendedores, los problemas que presentan en la relación gobierno, empresarios grandes y medianos, la comunidad y la universidad con los emprendedores; y, qué elementos podrían contribuir en la relación gobierno, empresarios grandes y medianos, la comunidad y la universidad.

### **3. Diagnóstico del Emprendimiento en el cantón Riobamba**

Los estudios referidos a los emprendimientos empresariales en el cantón Riobamba, si bien han sido analizados a través de diferentes organizaciones como el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) del cantón Riobamba, el Proyecto EMPRERED (Convenio ESPOCH-Ayuntamiento de MADRID), éstos son encaminados a crear Planes de Negocios en el periodo comprendido entre 2005-2010. Hasta el momento no existe una investigación que permita identificar la problemática de ¿por qué en Riobamba el surgimiento del emprendimiento no se ha desplegado de forma sostenible? El diagnóstico se inicia identificando las características generales del cantón para luego presentar la discusión sobre los resultados obtenidos.

#### **3.1 Características generales del cantón Riobamba:**

Riobamba es la cabecera provincial de la Provincia de Chimborazo en Ecuador, limitada al norte por la provincia de Tungurahua, al Sur por las provincias de Guayas y Cañar, al este por la provincia de Bolívar y al oeste por Morona Santiago. La extensión del cantón alcanza los 979,7 Km<sup>2</sup>, que representan el 15% del total de la provincia.



Figura 1: Ubicación geográfica del cantón Riobamba.

Fuente: tomado del Plan de Desarrollo Urbano de Riobamba, GAT del cantón Riobamba, 2014.

Según datos del Censo de la Población Ecuatoriana (2010) el cantón Riobamba cuenta con 225.741 mil hab. (49.2% respecto a la provincia de Chimborazo).

Tabla 1: Composición de la población del Ecuador por jurisdicción y sexo

| Composición del Ecuador por Jurisdicción y Sexo |           |           |            |           |           |            |
|---|-----------|-----------|------------|-----------|-----------|------------|
|   | 2001      |           | Total      | 2010      |           | Total      |
|   | Hombres   | Mujeres   |            | Hombres   | Mujeres   |            |
| Ecuador   | 6.018.353 | 6.138.255 | 12.156.608 | 7.177.683 | 7.305.816 | 14.483.499 |
| Chimborazo                                      | 190.667   | 212.965   | 403.632    | 219.401   | 239.180   | 458.581    |
| Riobamba  | 90.519    | 102.796   | 193.315    | 106.840   | 118.901   | 225.741    |

Fuente: Censo Poblacional Ecuador (INEC: 2001, 2010)

De los datos generales del cantón Riobamba, en relación al crecimiento poblacional, se observa que el mismo, tiene un comportamiento particular: entre 1990 y 2010, el cantón no crece tanto como lo hace el país en su conjunto (tabla 1); sin embargo, crece más que la población de la provincia de Chimborazo. Esto quiere decir, que de cierta medida el cantón pierde importancia relativa frente al país, aunque incrementa su participación en el contexto de la provincia. Igualmente mantiene una tendencia global de que su población femenina sea cada vez mayor en relación con la masculina; lo que obedece al fenómeno de la migración (Tabla 2). La emigración de las personas del cantón, según los datos de INEC (2010), se produce hacia las provincias que representan los polos de desarrollo del país como son Pichincha, en un 30% y Guayas en un 13%, siendo éste un fenómeno no sólo de Riobamba, sino en general de todo el país, por lo que se ha vuelto una situación estructural.

Tabla 2: Población emigrante de cinco años y más, por provincia de residencia.

| Destino/Origen | Riobamba | %      |
|----------------|----------|--------|
| Bolívar        | 622      | 6,36   |
| El Oro         | 317      | 3,24   |
| Guayas         | 1349     | 13,79  |
| Pichincha      | 3021     | 30,88  |
| Tungurahua     | 989      | 10,11  |
| Exterior       | 546      | 5,58   |
| No declarado   | 183      | 1,87   |
| Resto País     | 7027     | 28,16  |
| Total          | 9782     | 100,00 |

Fuente: tomando de VI Censo Nacional de Población y V de vivienda (INEC: 2010).

En lo relacionado a la situación de la pobreza, se manifiesta que una de cada dos personas en el cantón es pobre, según el indicador de Pobreza por Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) (INEC: 2010), lo que representa un valor de 46,93%. En las parroquias rurales la situación es extrema, como en el caso de Cacha, en donde toda su población es pobre, con un valor de 99,79%; y en Flores alcanza un valor de 99,51%.

En tales circunstancias, como Visión de la Mesa de Desarrollo Económico del Plan de Desarrollo del cantón Riobamba (2020), se deja establecido: *“Cantón desarrollado en los sectores agropecuario, turístico, comercial, artesanal e industrial a través de microempresas y emprendimientos solidarios y de calidad, generadores de empleo. Riobamba fomenta la inversión y el crédito dinamizando, protegiendo y potenciando la economía local”*.

En la ciudad existen varias instituciones de educación superior como: la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH), la Universidad Nacional de Chimborazo (UNACH), la Universidad Regional Autónoma de los Andes UNIANDES (sede Riobamba). En educación a distancia, la Universidad Nacional de Loja, la Escuela Superior Politécnica del Ejército (ESPE) y la Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL) entre otras.

De otra parte, la presencia de industrias como: la Cerámica, Cemento Chimborazo, madereros, molineras, elaborados de construcción, turismo, ensamblaje de computadores, fabricación de hornos, techos, tuberías, entre otros, dan cuenta de que

Riobamba es una ciudad que tiene las condiciones para hacer empresa. Sin embargo, en los últimos 30 años de las 14 empresas creadas, apenas el 35% existen en la actualidad. Un ejemplo lo constituye la PROLAC, que se encuentra en proceso de liquidación por falta de gestión desde la dirección general.

### 3.2 Discusión de los Resultados:

En la Figura 2, se expone el esquema utilizado para la identificación tanto de las características de los emprendimientos a partir de los 387 emprendedores y de los 50 emprendedores de éxito.



Figura 2: Estructura diagnóstica que caracterizan a los emprendimientos del cantón Riobamba.

Los resultados de la encuesta aplicada son tabulados y se realiza una triangulación de datos para contrastar la información obtenida (Hernández: 2010), contribuyendo a la elaboración del informe final del diagnóstico.

A partir de los resultados del diagnóstico (listado de problemas) se procede a identificar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que se presentan en los emprendimientos empresariales del cantón Riobamba, para elaborar la matriz FODA, atendiendo al criterio de los expertos. Para ello se utilizan las rondas (4) aplicando la metodología DELPHI, aprovechando el e-mail, lo que permite ahorrar tiempo, genera un mayor dinamismo, facilita el acceso a la información y posibilita una mayor



participación de los emprendedores de éxito y expertos. Posterior a la elaboración de la matriz FODA, se realiza el análisis del posicionamiento estratégico (PER).

De la muestra representativa calculada (387 informantes) (figura 2.3), se identifican las actividades que prevalecen en el cantón, siendo éstas: la comercialización de productos de primera necesidad con un 24,6%, seguido por los servicios de internet y cabinas con el 16,2%, luego, por la venta de comida elaborada, ropa, calzado y accesorios con el 7,6%, ferretería y materiales para la construcción 6,6%, servicios especializados 6,6%, librería y útiles escolares 5,1%, farmacias 4,1%, equipos informáticos y celulares 4,1%, accesorios para autos y motos 2,8%, muebles 1,3% y electrodomésticos 1%.

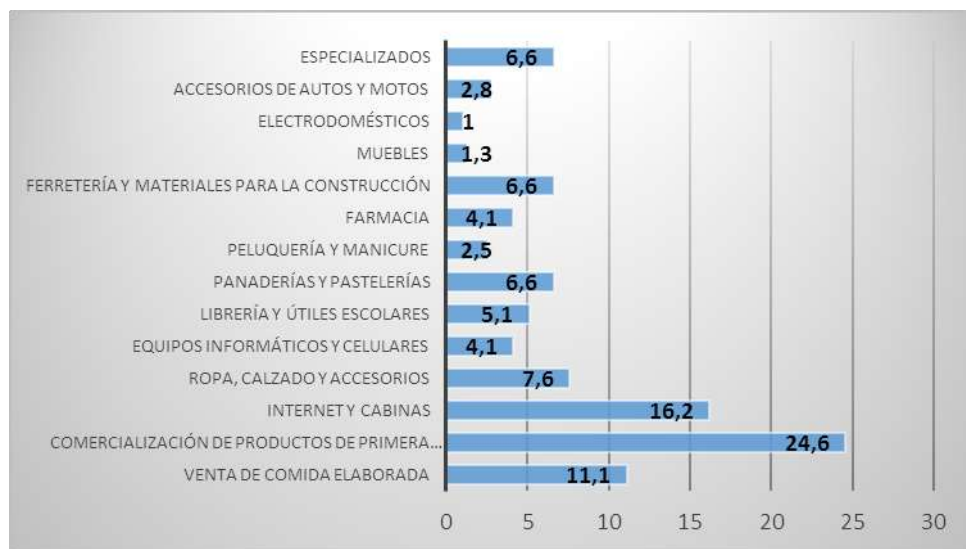


Figura 3: Actividades que prevalecen en los emprendedores del cantón Riobamba

De otra parte, se determina que el 86,1% son empresas familiares y un 13,7% de carácter personal. El 60,1% de los emprendimientos laboran de uno a tres trabajadores, a diferencia del comportamiento que presenta América Latina, donde según datos de la CAF (2010) en el 75% de emprendimientos trabajan de uno a cinco personas.

Los emprendedores en un 26,1% trabajan solos, en el 7,2% de cuatro a cinco trabajadores, en el 4,1% de seis a 10; y en el 2,6% más de 10 trabajadores. Los informantes en un 66,4% señalan que el negocio se encuentra más de tres años en el mercado, mientras que el 39,20% dice que el negocio está más de seis años. No queriendo decir con esto, que el tiempo determina que el negocio crezca.

Un dato importante encontrado es que en el caso del cantón Riobamba, el 64,1% de los encuestados manifiestan que sus negocios se crean por necesidad, mientras que el 35,9% lo hacen por oportunidad, según la figura 4. En un 49,5%, son financiados por

sus propios recursos, seguidos del 18,2% por familiares, el 2% de amigos, así como el 2% de remesas del extranjero.

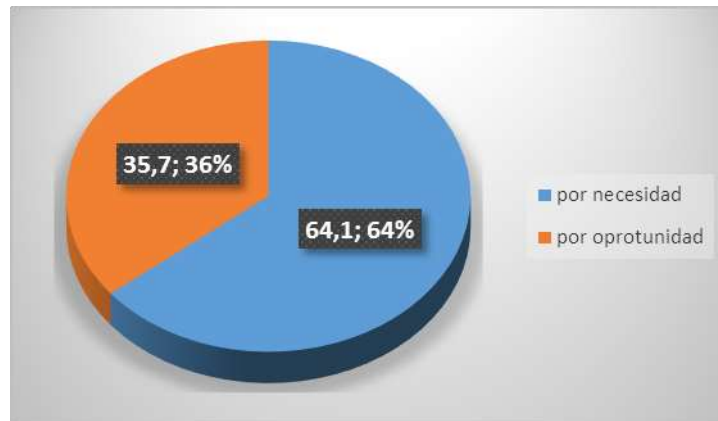


Figura 4: Razones de creación del negocio

El 88,4% de los encuestados ejercen la función de dueños, el 4,6% lo hacen como gerentes, el 1,5% como contadores, y el 5,6% de otros; así también, el 40,6% son los propios dueños quienes administran el negocio, sus hijos en un 27,8%, mientras que, otros en el 21,1%, y el 10,5% lo hacen asesores profesionales. La edad promedio en la que empezaron el negocio está en el rango de 26 a 35 años en un 41,1%, seguido por el 25,2% de 21 a 25 años. Muy pocos empiezan sus negocios antes.

La edad de los emprendedores es de 26 a 50 años en un 37,20%, el 13% mayor de 50 años, y el 12,70% menor a 25 años. En cuanto al sexo, existe una prevalencia del sexo femenino con un 54% y masculino con el 46%.

El nivel de instrucción de los emprendedores, en un 45,45% tiene secundaria; 38,1% universitario, 15,2% primaria, y, tienen postgrado apenas el 1,3%. Como se ve, la mayor proporción corresponde a la instrucción secundaria lo que es determinante en la manera de cómo llevan el negocio en el ámbito de la gestión.

El 62,8% de los informantes manifiesta que sus negocios marchan bien porque se mantienen en el mercado pero que no han crecido, lo que de alguna manera determinan que sobreviven, el 19% regular, el 18% muy bien y el 0,3% mal. Cuando se cruzan estos datos con los requerimientos en capacitación, un 67,5% de informantes dicen que si requieren, mientras que el 32,5% dicen que no. Quienes manifiestan que requieren de capacitación en un 37,3% en el área de administración de negocios, el 28,2% en marketing, el 15,3% en áreas relacionadas con los negocios, el 10,2% en informática y el 9% en tributación.

En cuanto a las expectativas que tienen de sus negocios, el 64,6% de los encuestados manifiestan que desean ampliar el negocio actual para crecer, el 19,1% renovar el existente, el 14,7% abrir un nuevo negocio y el 1.6% contratar más personal.

Los datos fríos expuestos en los párrafos anteriores, corresponden a las encuestas aplicadas a los 387 emprendedores, donde se define que para el caso del cantón Riobamba, existe una desvinculación entre el segmento de emprendedores-empresarios, la universidad y la comunidad, lo que no permite potenciar su actividad en favor del territorio.

Los 50 emprendedores de éxito identificados, se les aplica una nueva encuesta utilizando las Categorías de Malcolm Baldrige, modelo que está siendo utilizado en Latinoamérica y Ecuador (Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total: 2008) con el propósito de, por una parte, identificar y comprender la relación entre los procesos y los resultados del desempeño organizacional, y por otra, determinar la eficacia de la aplicación de los criterios Baldrige como un modelo de gestión empresarial. Esta encuesta al aplicar el estadístico Alfa de Cronbach genera un nivel de confiabilidad del 0.948, por lo que procede la encuesta.

Al aplicar la Categoría 1: Liderazgo, de forma general, se infiere que el 68% de los encuestados desearían aplicar la misión de su organización, es decir, para saber qué hace su empresa, así como el 20% manifiestan que desearían ver el futuro de la misma, pero el 12% está indeciso, este es un rango, propicia el desconocimiento de sus empresas.

El 50% de los encuestados refieren que están totalmente de acuerdo en usar los valores de la organización como guía, el 38% esta medianamente de acuerdo en realizar este proceso, lo que no sucede así con el 12% restante que está en desacuerdo o indeciso en realizar este tipo de actividad de gestión empresarial, lo cual evidencia la existencia de un desconocimiento en términos de gerencia empresarial, que es factible para el adecuado desarrollo de la organización.

El 56% de los encuestados están de acuerdo en que los líderes superiores deben crear un ambiente laboral adecuado, que ayude a desarrollar el trabajo individual y el 44% están indecisos. El 50% y 36% de los emprendedores están de acuerdo y fuertemente de acuerdo en que es el líder de la empresa quien debe generar una cultura emprendedora, de implicación y pertenencia, mejora continua y responsabilidad ante los resultados que se obtenga en la organización.

La forma en que debe retroalimentarse el proceso de negocio, a través de transmitir las experiencias adquiridas en el mismo, se evidencia un fuerte condicionamiento a no realizar esta actividad motivado por la creciente competencia de existe, pues solo el 36% está de acuerdo en hacerlo y 30% solo de acuerdo, esto provoca que no se dé importancia a la trasmisión de experiencias en materia de creación y sostenibilidad del negocio.

En incluir a los colaboradores en la toma de decisiones de la empresa por parte de los líderes de la organización, solo el 44% se encuentran fuertemente de acuerdo en hacerlo (figura 2.5).

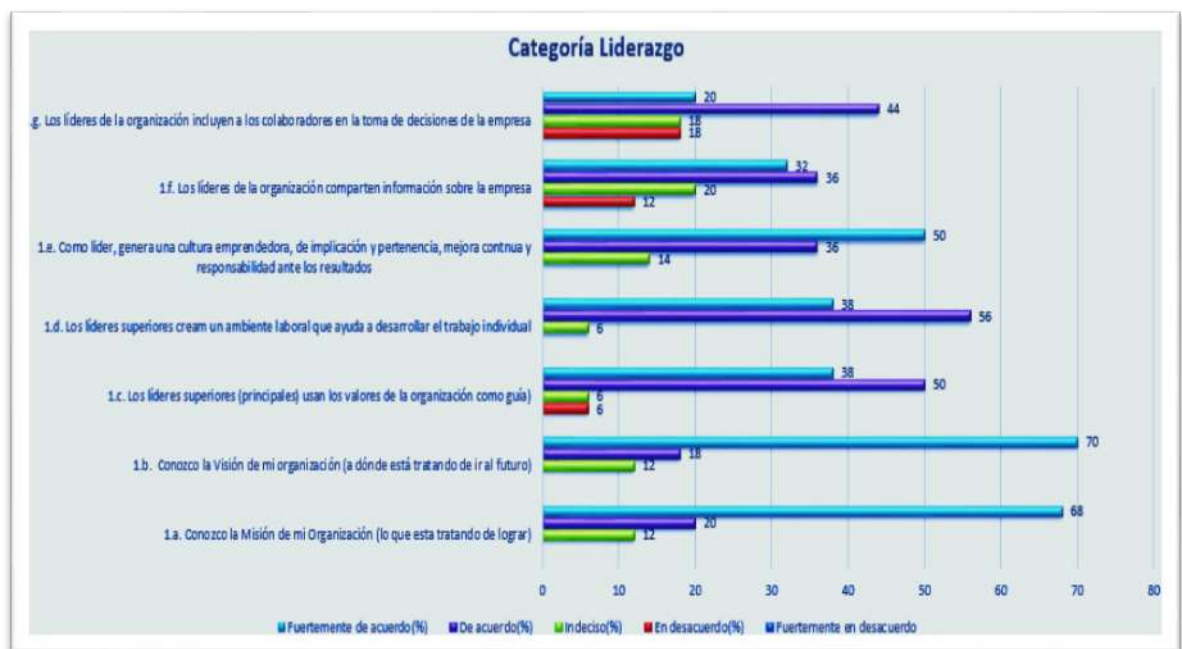


Figura 5: Categoría Liderazgo

En la Categoría 2: Planificación Estratégica, se tienen como resultados que: solo el 66% de los emprendedores encuestados estimulan a los trabajadores, al generar ideas totalmente nuevas (propiciar la innovación), en la medida que planea el futuro, de lo cual se infiere que pocas veces participan en la toma de decisiones de las empresas.

A su vez solo el 62% se ha empoderado de las partes de los planes de la organización que la afectan y afectan a su vez al trabajo. El 56 % refiere que controlan y evalúan el cumplimiento de los planes por cada unidad de su organización y el 84 % (44% y 44%) conoce las partes de los planes por cada unidad de la organización, es decir los empresarios a veces adolecen de los conocimientos elementales acerca del funcionamiento de su empresas que trate como consecuencia la deficiencias en el proceso de trabajo.

A pesar de ello, el 62% de los emprendedores saben en qué medida están progresando en la parte del plan de cada unidad de trabajo. De forma general los encuestados consideran que su organización es flexible y pueden hacer cambios rápidamente cuando se necesitan (94%), lo cual no es real pues al desconocer parte de las actividades de la empresa o no dominarla en su plenitud no se pueden preparar a priori para el cambio. El 50% indican que están de acuerdo en que la organización debe controlar y evaluar el impacto al medio ambiente. Para una mejor apreciación de los datos analizados estos se presentan a continuación (figura 6).

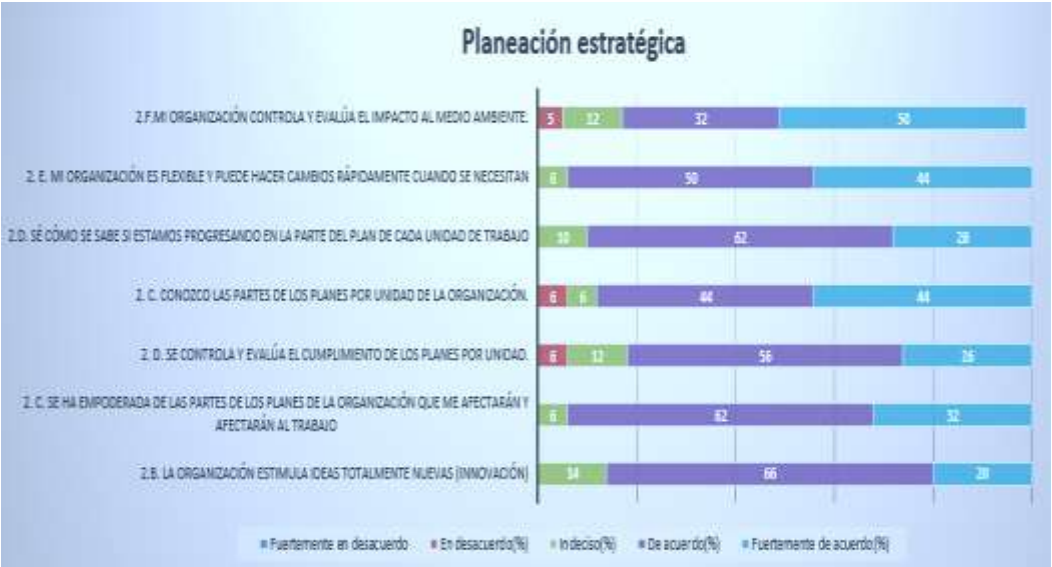


Figura 6: Planeación Estratégica

Para la Categoría 3: Enfoque en el cliente y en el mercado, se precisa a los empresarios que los clientes son las personas que usan los productos. A partir de ello, se tiene que el 82% considera que debería conocerse a sus clientes más importantes para saber qué necesitan y desean, así como si se encuentran satisfechos o no con el servicio que les brinda la empresa. El 62% coincide en que están de acuerdo en hacer correcciones en la oferta del servicio a con el fin de resolver los problemas de los clientes (figura 7):



Figura 7: Enfoque en el cliente y en mercado

En la Categoría 4: Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento, el 54% de los encuestados es consciente de cómo medir la calidad del trabajo de los colaboradores y poco más del 60% puede usar esa información para hacer cambios que mejoran el trabajo. Lo que evidencia desconocimiento en el manejo del problema, saben que existe, pero no saben cómo actuar para solucionarlo. Solo el 66% sabe el cómo las medidas que lleva a cabo en la empresa se adaptan a las medidas generales de mejoras de la organización.

El 54% de los encuestados dice tener a su disposición toda aquella información importante que necesita para hacer el trabajo y, a su vez, declaran que deberían conocer el estado real de la organización en su totalidad (figura 8).

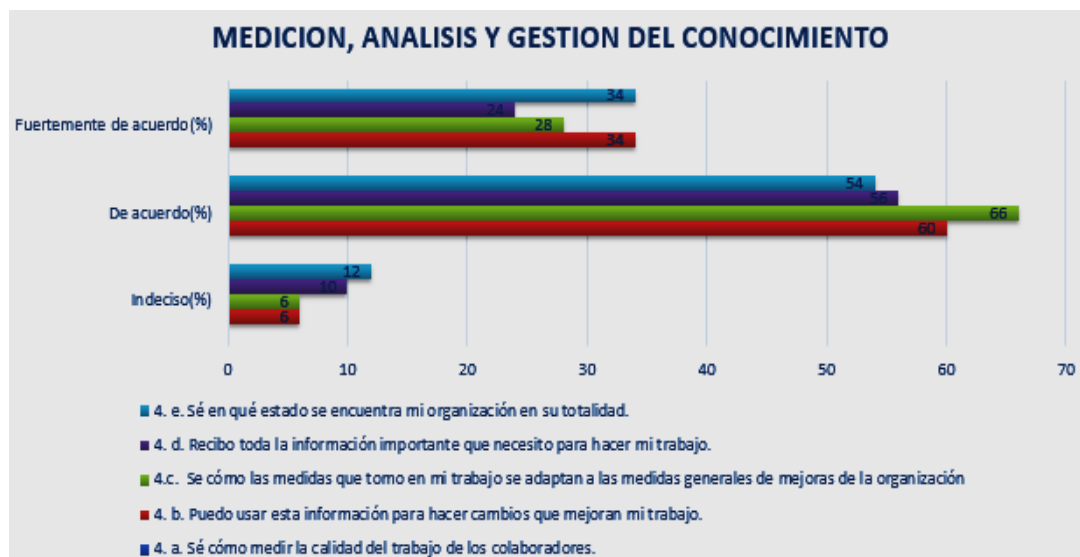


Figura 8: Medición, análisis y gestión del conocimiento

En la Categoría 5: Enfoque en la Mano de Obra, están de acuerdo en cuanto a que las personas con quienes trabajan deberían cooperar y trabajar como un equipo para

estimular y desarrollar las habilidades del trabajo. A su vez el 66% de los emprendedores considera que el lugar de trabajo debería presentar condiciones de seguridad. Plantean que siempre están al tanto de sus colaboradores lo que solo se refleja en su indicador máximo de un 66%. El 72% afirma que existen compromisos por perseguir el éxito de la organización (figura 9).

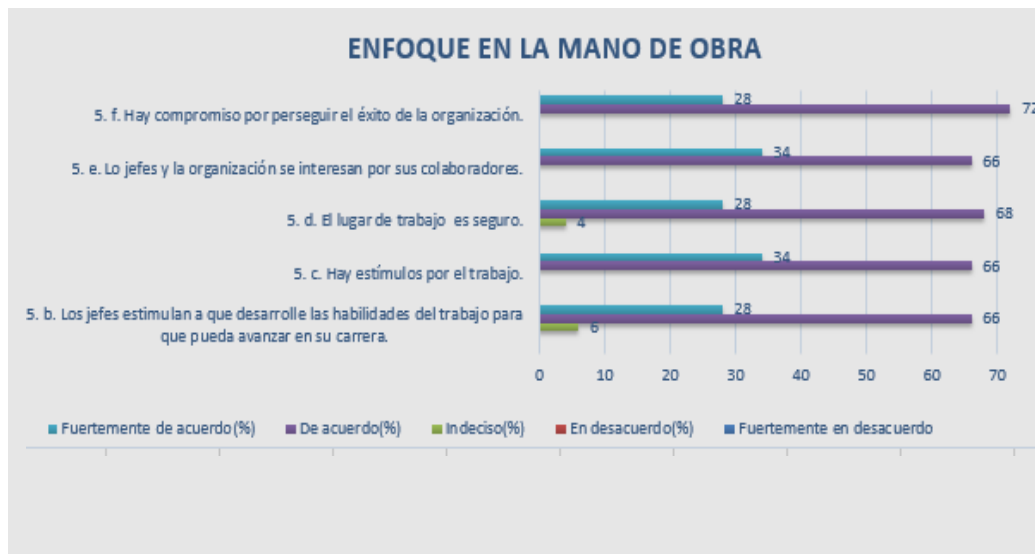


Figura 9: Enfoque en la mano de obra

La Categoría 6: Gestión de Procesos. El 79% de los encuestados está de acuerdo en que los colaboradores deberían tener acceso a todo lo necesario para cumplir con su trabajo. Existe un consenso del 66% acerca de que deberían identificar claramente los procesos para realizar los trabajos de forma adecuada. El 60% sobre el total de los encuestados declara que tiene control sobre los procesos de la empresa lo cual deja poco margen para manejar la incertidumbre a partir de entender que el solo el 58% se siente preparado para manejar una emergencia (figura 10).

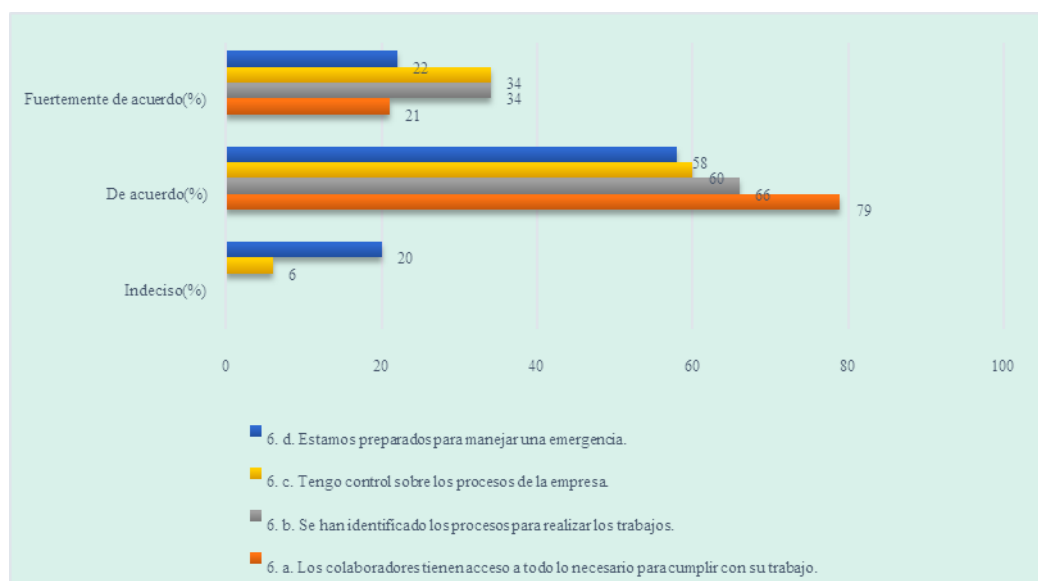


Figura 10: Gestión de procesos

La Categoría 7: Resultados. El 72% de los emprendedores coinciden en que los bienes y/o servicios deberían cumplir con todos los requisitos para que los clientes estén satisfechos con el trabajo de la empresa, para lo cual hay consenso de opiniones en un 60%.

Manifiestan el 100% que conocen el estado financiero de su organización y que tienen el debido personal y destreza para realizar su trabajo, para este último indicador existen opiniones contrastadas entre un 54% que está totalmente de acuerdo y un 30% que está de acuerdo en que poseen la plantilla laboral requerida.

El 72% está en favor del progreso y respeta las leyes y reglamentos. A su vez, practican normas y éticas de alto grado (prevalece el 54% de los criterios). Contribuyen con la comunidad a partir de los resultados que se generan en la organización, la cual consideran un adecuado lugar de trabajo. De igual forma el 54% refiere que contribuyen con la protección del medio ambiente (figura 11).

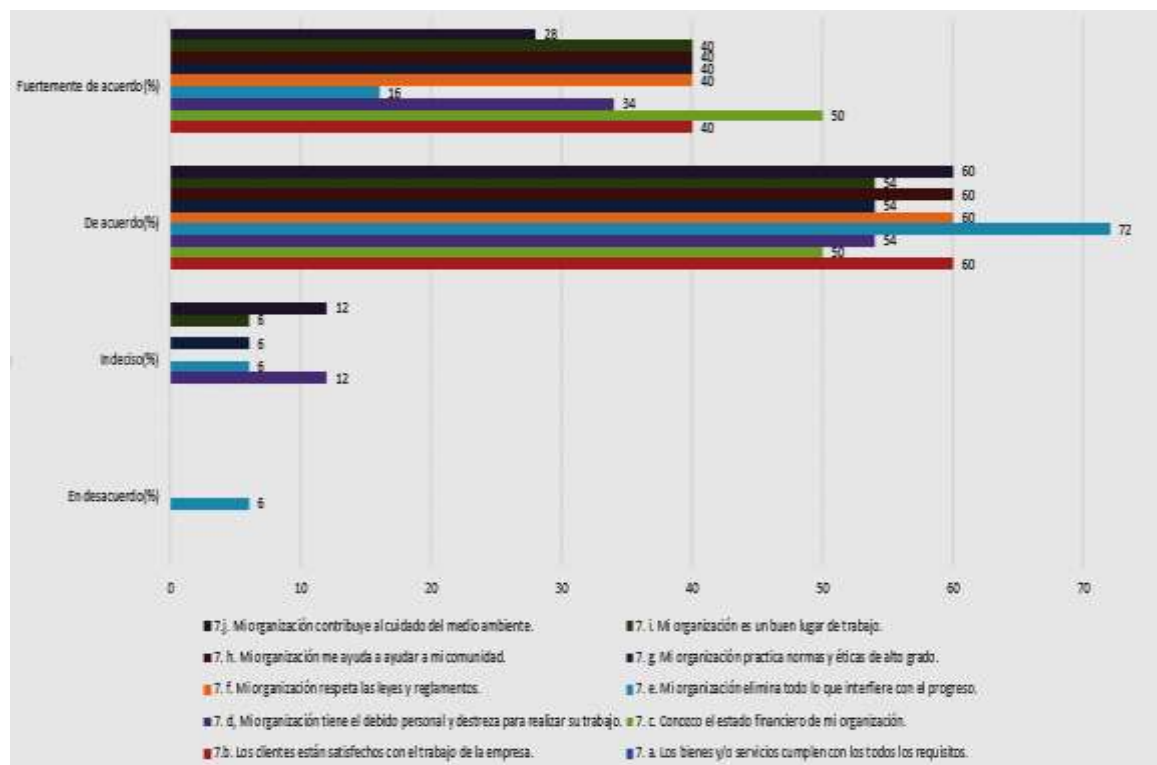


Figura 11: Resultados

La información obtenida a partir de los informantes (387 emprendedores y 50 emprendedores de éxito) también permite identificar los siguientes problemas que presentan los emprendimientos empresariales en el cantón Riobamba.



1. Insuficiente liderazgo que dificulta la toma de decisiones de forma adecuada con la participación de los trabajadores.
2. Escasa planificación sin involucramiento de los trabajadores que conlleva a una indefinición del futuro en la empresa.
3. Insuficiente medición sobre los procesos de gestión de la empresa.
4. Escaso estímulo a los trabajadores
5. Insuficiente identificación de los procesos de la empresa
6. A partir del florecimiento de emprendimientos en la zona y lugares aledaños, se percibe una disminución de las ganancias que perjudica la liquidez.
7. Altos precios de la materia prima
8. Escasa conexión de los emprendedores-empresarios con la universidad, que disminuye la formación y capacitación en temas de negocios para la administración, gestión e innovación empresarial.
9. Escaso conocimiento de los emprendedores-empresarios respecto a temas de gestión de negocios y estudio de factibilidad, así como limitada capacitación de los trabajadores.
10. Mala ubicación de los negocios
11. Burocracia
12. Competencia excesiva disminuye los ingresos
13. Inseguridad por la delincuencia
14. Restricciones para el desarrollo de las importaciones y exportaciones
15. Existencia de un sector competitivo en el entorno al cantón Riobamba
16. Crisis en el mercado internacional
17. Dificultades con los proveedores en el aprovisionamiento de materia prima.
18. Altos impuestos.
19. En gran medida los emprendedores-empresarios desconocen de procesos técnicos.
20. La mano de obra no está adecuadamente calificada y en ocasiones carece de calificación.
21. Flujo migratorio de la mano de obra por concepto de empleos mejor remunerados.
22. Carencia de espacios de capacitación en temas de gestión de negocios.

Teniendo en cuenta estos primeros resultados, se procede a trabajar con los emprendedores de éxito que colaboran con el estudio con la finalidad de presentar los

resultados del diagnóstico en forma de la síntesis problemática que se percibe en el despliegue de los emprendimientos empresariales del cantón Riobamba.

Aplicando la triangulación de información se puede concluir que los resultados de dicha encuesta confirman que más del 90% de los emprendedores de éxito, coinciden en que las problemáticas listadas reflejan la realidad de los procesos de emprendimientos en el cantón, lo cual valida los resultados del diagnóstico. Se desestima el 10% restante, pues este se corresponde con aquellos emprendedores de éxito que no llegan a responder la encuesta (motivos laborales).

A partir de ello, el investigador principal procede a identificar las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades existentes en materia de desarrollo sostenible de los emprendimientos empresariales.

Implementando la triangulación de información se puede concluir que más del 95% aceptan las variables identificadas para procesar la matriz DAFO. El 5% restante se desestima debido a que no responde la encuesta (motivos laborales).

A partir de los resultados obtenidos en las rondas DELPHI se expone el listado de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades identificadas para los emprendimientos empresariales del cantón Riobamba:

#### **Listado de Debilidades**

1. Insuficiente liderazgo que dificulta la toma de decisiones de forma adecuada, y con la participación de los trabajadores.
2. Escasa planificación sin involucramiento de los trabajadores que conlleva a una indefinición del futuro de la empresa.
3. Insuficiente medición sobre los procesos y gestión de la empresa.
4. Escaso estímulo a los trabajadores de la empresa
5. Insuficiente identificación de los procesos de la empresa
6. A partir del florecimiento de los emprendimientos en la zona y lugares aledaños, se percibe una disminución de las ganancias que perjudica la liquidez.
7. Altos precios de la materia prima.
8. Escasa conexión de los emprendedores-empresarios con la universidad, que disminuye la formación y capacitación en temas de gestión de negocios para la administración, gestión e innovación empresarial.
9. Escaso conocimiento de los emprendedores-empresarios respecto a temas de gestión de negocios y estudios de factibilidad, así como limitada capacitación de los trabajadores.

10. Mala ubicación de los negocios
11. En gran medida los emprendedores-empresarios desconocen de procesos técnicos.
12. La Mano de Obra no está adecuadamente calificada y en ocasiones carece de calificación.
13. Flujo migratorio de la mano de obra por concepto de empleos mejor remunerados.

#### **Listado de Amenazas**

1. Burocracia
2. Competencia excesiva disminuye los ingresos
3. Inseguridad por la delincuencia
4. Restricciones para el desarrollo de las importaciones y exportaciones
5. Existencia de un sector competitivo en el entorno al cantón Riobamba
6. Crisis en el mercado internacional
7. Dificultades en el abastecimiento de materia prima.
8. Altos impuestos.
9. Carencia de espacios de capacitación en temas de gestión de negocios.

#### **Listado de Fortalezas**

1. Conocimiento de los clientes porque se comercializan productos varios y de calidad, con trato eficiente por parte de los colaboradores.
2. Incremento paulatino de los ingresos
3. Ubicación del local con reconocimiento por parte del barrio, lo que se logra a partir una buena relación con los vecinos.
4. Disponibilidad de los emprendedores-empresarios para realizar procesos de aprendizaje en materia de negocios.
5. Conocimiento de la clientela

#### **Listado de Oportunidades**

1. Existencia de clientes potenciales en el mercado nacional e internacional.
2. Existencia de espacios de desarrollo empresarial que potencian la innovación tecnológica.
3. Política de incentivo de la actividad empresarial a nivel de país.
4. Existencia de múltiples centros universitarios en el territorio.
5. Demanda de los productos
6. Facilidad en los servicios de comunicación
7. Desarrollo tecnológico

A partir del listado de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, ya colegiadas con emprendedores de éxito, se procede a realizar una tercera ronda DELPHI con la finalidad de que se realice el cruzamiento de la matriz FODA y establecer el posicionamiento estratégico para los emprendimientos empresariales.

A partir del cruzamiento de la matriz FODA, se puede determinar que los emprendimientos empresariales se encuentran en el cuadrante III con una posición adaptativa para un impacto del 39,3% sobre el resto de los cuadrantes, donde intenta atenuar las debilidades, aprovechando las oportunidades que se presentan en el entorno. También se puede analizar los mayores impactos por cada indicador, atendiendo a la sumatoria de cada variables independiente entre la cantidad de impacto de la sumatoria total del conjunto de las variables. Para ello, se debe procurar la definición de la estrategia más adecuada aprovechando al máximo las potencialidades (fortalezas y oportunidades), minimizando los riesgos (fortalezas y amenazas), enfrentado los desafíos (debilidades y amenazas), y procurando neutralizar las limitaciones (debilidades y amenazas).

Al procesar la información, los resultados de mayor impacto en la matriz FODA nos generan lo siguiente:

Las Debilidades que constituyen mayor impacto:

D1 Insuficiente liderazgo que dificulta la toma de decisiones de forma adecuada, y, con la participación de los trabajadores.

D2 Escasa planificación sin involucramiento de los trabajadores que conlleva a una indefinición del futuro de la empresa.

D9 Escaso conocimiento de los emprendedores-empresarios respecto a temas de gestión de negocios y estudios de factibilidad, así como limitada capacitación de los trabajadores.

D11 En gran medida los emprendedores-empresarios desconocen de procesos técnicos.

Las Amenazas de mayor impacto son:

A1 Burocracia

A2 Competencia excesiva disminuye los ingresos

A5 Existencia de un sector competitivo en el entorno al cantón Riobamba

A9 Carencia de espacios de capacitación en temas de gestión de negocios.

Las Fortalezas de mayor impacto son:

F1 Conocimiento de los clientes porque se comercializan productos varios y de calidad, con trato eficiente por parte de los colaboradores

F3 Ubicación del local con reconocimiento por parte del barrio, lo que se logra a partir una buena relación con los vecinos

F4 Disponibilidad de los emprendedores-empresarios para realizar procesos de aprendizaje en materia de negocios.

Las Oportunidades de mayor impacto son:

O2 Existencia de espacios de desarrollo empresarial que potencian la innovación tecnológica

O4 Existencia de centros universitarios

O5 Demanda de los productos

O7 Desarrollo tecnológico

La metodología propuesta, en la investigación, asume un enfoque mixto que facilita el análisis de variables, desde el punto de vista cualitativo y cuantitativo, predominando el cualitativo.

A partir del diagnóstico de los emprendimientos del cantón Riobamba se logra caracterizar la actividad económica que realizan los emprendedores y finalizar el procedimiento identificando un conjunto de veinte (22) problemas que afectan al adecuado desarrollo de las organizaciones, de las cuales a través del FODA, los expertos identifican cuatro debilidades, cuatro amenazas, tres fortalezas y cuatro oportunidades de mayor impacto.

### **Bibliografía:**

Baldrige, M. (2008): Modelo de autoevaluación empresarial en busca de la competitividad. Corporación Ecuatoriana de la Calidad.

Barroso, J. & Cabero, J. (2010): La investigación educativa en TIC. Madrid: síntesis

Bosma, N. Stam, E. Schutjens, V. (2006). Creative destruction and regional competitiveness. Sacles Initiative, Ministry of economic affairs. Netherland.

Cañibano, L. y Alberto, F. (2008): El control institucional de la información financiera: aplicación de un estudio DELPHI. Revista Española de Financiación y Contabilidad, 37(140), 795-829.

Censo Económico del Ecuador 2010.

Constitución de la República del Ecuador 2008.

Global Entrepreneurship Monitor (GE: 1999) Executive Report. Babson College/ London Business School.

Global Entrepreneurship Monitor Ecuador (GEM: 2004). Reporte de la Actividad

Emprendedora Temprana (TEA).

Global Entrepreneurship Monitor Ecuador (GEM: 2013): Global Report. Babson.

Global Entrepreneurship Monitor Ecuador (GEM: 2013): Ecuador.

Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Riobamba (GAD: 2014)

Hannan, L. (1996): La evolución de las grandes empresas en el siglo XX: un análisis comparativo. London School of Economics.

Hernández, R. (2013): Metodología de la Investigación. 5ta. Edición. McGraw Hill.

Lazonick, W. (1993): Industry Clusters versus Global Webs: Organizational Capabilities in the American Economy, Industrial and Corporate Change, vol. 2, n. 1, pp. 1-24

Marshall, A. (1961): Principles of Economics. 6ta. Edition Ed. Guillebaud Chandler, (1990).

Plan del Buen Vivir de Ecuador 2013-2017.

Plan de Desarrollo del cantón Riobamba (2020).

Romero, R. & otros (2012): El método Delphi y la formación del profesorado en TIC. Global, 9, 44, 81-93.

Sarasvathy, Sara D. (2003) Entrepreneurship as a science of the artificial in: Journal Economic Psychology Knight (2011),

Schumpeter, J.A. (1950). Capitalism, Socialism and democracy (3rd. Ed.). New York: Harper y Brothers.