

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

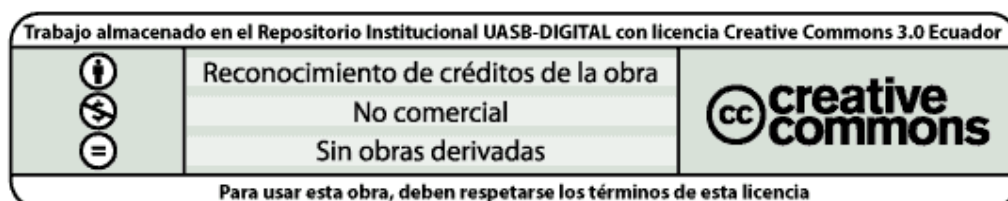
Área de Gestión

Programa de Maestría en Dirección de Empresas

“Estudio de las características del perfil de la
microempresa familiar quiteña”

Ing. Erick C. Naranjo C.

2012



Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de magíster de la Universidad Andina Simón Bolívar, autorizo al centro de información o a la biblioteca de la universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la universidad.

Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial.

Sin perjuicio de ejercer mi derecho de autor, autorizo a la Universidad Andina Simón Bolívar la publicación de esta tesis, o de parte de ella, por una sola vez dentro de los treinta meses después de su aprobación.

.....

Ing. Erick Cristóbal Naranjo Cevallos

Quito, 07 de septiembre de 2012

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Programa de Maestría en Dirección de Empresas

“Estudio de las características del perfil de la
microempresa familiar quiteña”

Ing. Erick C. Naranjo C.

Director: Ing. Wilson Marino

Quito – Ecuador

2012

RESUMEN

Partiendo de la premisa que las microempresas familiares están en auge por la formación emprendedora a la que se está dando énfasis en las universidades en la ciudad de Quito, la finalidad de este estudio es conocer las características del perfil que deben tener estas las microempresas axial como los factores que limitan el crecimiento de las mascas y los factores claves que piensan los microempresarios y otros tips que deberían toman en cuenta en el día a día de sus negocios.

La microempresa es uno de los pilares fundamentales en la economía de las naciones y más en países como el nuestro en donde los lazos familiares son tan arraigados que llevan a cometer errores en la dirección de empresas por quedar bien con los familiares o simplemente por dar oportunidades a la familia ubicándolos en lugares en los que no poseen la experiencia necesaria para tomar decisiones en pro de la empresa.

En el primer capítulo analizaremos el marco teórico de la presente tesis que ayudará al lector a entender un poco más sobre el tema del escrito. Como segundo capítulo conoceremos la evolución que ha tenido la microempresa familiar en la ciudad de Quito a través de los datos obtenidos en las entrevistas y encuestas realizadas a los microempresarios. En el tercer capítulo identificaremos los factores que limitan el crecimiento de la microempresa familiar, además de la sucesión y la transición en la empresa. Por último determinaremos las claves de éxito para el crecimiento de las microempresas familiares; 4 factores muy importantes para que la empresa perdure a través del tiempo y generaciones.

DEDICATORIA

A Dios por ser la guía necesaria en todos los momentos de mi vida, a mi familia mis hijos Caroll y Christopher, mi esposa Lida y en especial a mi madre Gloria quien con su ayuda y esfuerzo me ha enseñado que las cosas difíciles son la que mayor satisfacción nos brindan; a mi familia política, a mis amigos y demás familiares por ser parte de mi vida y estar ahí cuando más los necesito.

AGRADECIMIENTOS

A mi tutor, Ing. Wilson Mariño por su ayuda, dedicación, paciencia y guía en el desarrollo de la presente tesis; a mi familia por su apoyo incondicional a lo largo de este tiempo dedicado a la maestría; a la Universidad Andina Simón Bolívar, sus autoridades, personal docente, administrativo y de servicio; y amigos en general que me ha permitido Dios conocer en las aulas.

“Gracias a todos por todo”.

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	11
CAPÍTULO I	15
1. Marco teórico	15
1.1. Definiciones y conceptos básicos	15
1.1.1. Definiciones	15
1.1.2. Conceptos básicos	19
CAPÍTULO II	22
2. Evolución de la empresa familiar en Quito	22
2.1. Inicios de la empresa familiar en Quito	23
2.1.1. Año de inicio del negocio	23
2.1.2. Motivos para iniciar el negocio	25
2.1.3. Creación de otro negocio y motivos para cerrarlo	26
2.2. Consolidación de la empresa familiar con el paso del tiempo	29
2.2.1. Número de socios con los que empezó la microempresa	29
2.2.2. Número de socios que posee en la actualidad	31
2.2.3. Situación de la microempresa con relación a sus inicios	32
CAPÍTULO III	34
3. Factores que limitan el crecimiento de la empresa familiar	34
3.1. Factores detectados a través de la encuesta efectuada a microempresarios del régimen RISE y RUC	34

3.2. Factores detectados a través del estudio presentado en la colección “100 Respuestas a los problemas de la pequeña empresa” y relacionados con los microempresarios entrevistados	36
3.3. La sucesión de poder en la empresa familiar	39
3.4. La transición y el cambio organizacional	40
3.4.1. La transición	40
3.4.2. El cambio organizacional	41
3.5. Carencia de indicadores clave de desempeño	43
3.6. Tensiones financieras	45
CAPÍTULO IV	47
4. Análisis de los factores claves de éxito	47
4.1. Factores claves de éxito detectados en encuesta efectuada a microempresarios del régimen RISE y RUC.....	47
4.2. Factores claves de éxito para toda microempresa	49
4.2.1. Dominio del Destino	49
4.2.2. Dominio de Servicio al Cliente	53
4.2.3. Dominio del Tiempo	54
4.2.4. Dominio del Destino	56
CAPÍTULO V	58
5. Conclusiones y recomendaciones	59
5.1. Conclusiones	59
5.2. Recomendaciones	62
BIBLIOGRAFÍA	65

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1 Año en el que inició la microempresa RISE	23
Gráfico No. 2 Año en que inició la microempresa RUC	24
Gráfico No. 3. Motivos para iniciar la microempresa RISE	25
Gráfico No. 4. Motivos para iniciar la microempresa RUC	25
Gráfico No. 5 Creación de otro negocio RISE	26
Gráfico No. 6 Motivos para cerrar el negocio RISE	27
Gráfico No. 7 Creación de otro negocio RUC	28
Gráfico No. 8 Motivos para cerrar el negocio RUC	28
Gráfico No. 9 Número de socios que empezó la microempresa RISE	29
Gráfico No. 10 Número de socios que empezó la microempresa RUC	30
Gráfico No. 11 Número de socios que posee la microempresa RISE	31
Gráfico No. 12 Número de socios que posee la microempresa RUC	31
Gráfico No. 13 Situación de la microempresa con relación a sus inicios RISE	32
Gráfico No. 14 Situación de la microempresa con relación a sus inicios RUC	33
Gráfico No. 15 Factores que limitan el crecimiento RISE	34
Gráfico No. 16 Factores que limitan el crecimiento RUC	35
Gráfico No. 17 Factores claves de la estructura organizacional	43
Gráfico No. 18 Factores claves de éxito RISE	47
Gráfico No. 19 Factores claves de éxito RUC	48
Gráfico No. 20 Los 4 cuadrantes de Stephen Covey	55

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1 Superposición de los sistemas de la empresa familiar	44
--	----

Tabla No. 2 Indicadores financieros utilizados en microempresas	51
Tabla No. 3 Indicadores de gestión en servicio al cliente	53

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo No. 1 Diseño de la encuesta

Anexo No. 2 Fórmula del muestro

Anexo No. 3 Tabulación de la encuesta

INTRODUCCIÓN

La empresa familiar en el Ecuador, según una investigación académica publicada en la revista América Economía del mes de diciembre del 2009, representa casi el 90% de las empresas existentes en el país; la misma que genera varios puestos de trabajo que ayudan a su desarrollo y generan riquezas a éstas.

Pero este tipo de empresas enfrentan varios problemas en su etapa de crecimiento; problemas motivados por asuntos familiares, de formación, sucesión que terminan debilitando y muchas veces quebrando a este tipo de negocios. Otro de los problemas que enfrentan es que se las confunde y asocia con las Pymes, y por tal motivo, no se las estudia con la profundidad que este tipo de negocios lo necesita.

Ecuador es un país de fuerte cultura familiar. Desde un punto de vista sociológico, las empresas familiares aparecen caracterizadas por fuertes lazos sentimentales y de respeto entre sus miembros que, sin embargo, no van en contra de la necesidad explícita de profesionalizarlos y de no regalarles puestos en la empresa sin que esto sea soportado tanto por una formación académica, como experiencia práctica. “En Ecuador hay ejemplos de organización del gobierno corporativo que representan buenas prácticas de clase mundial. Ejemplo de esto es una compañía familiar y multinacional ecuatoriana donde los dueños decidieron dejar los cargos gerenciales y dedicarse exclusivamente al directorio de la empresa cuando se dieron cuenta que gerenciando sus empresas no solo perjudicaban su negocio, sino también sus lazos y el cariño de hermanos”.¹

¹ Giuseppe, Marzano, “Trabajo en el negocio familiar”, en América Economía, Quito, 2009, p. 42.

Por ello se ha planeado la siguiente pregunta, ¿cuáles son los factores que afectan la evolución de la microempresa familiar en la ciudad de Quito?

El objetivo general de la presente tesis es “Identificar las características del perfil de la microempresa familiar quiteña”.

Como objetivos específicos se plantean:

- Conocer la evolución que ha tenido la microempresa familiar en la ciudad de Quito.
- Identificar los factores que limitan el crecimiento de la microempresa familiar.
- Determinar las claves de éxito para el crecimiento de las microempresas familiares.

La hipótesis a través de la cual se comprobará el cumplimiento de los objetivos es: Al estudiar y conocer los factores que impiden que las microempresas familiares crezcan y sean productivas, reduciendo el nivel de riesgos de las transiciones y etapas por las que pasa la empresa familiar, se podrá dar pautas y guías para que las mismas perduren en el tiempo y sean generadoras de empleo y desarrollo del país.

La metodología de la investigación es uno de los aspectos fundamentales y primordiales dentro de la ejecución de la presente tesis, basándose en “*modos, vías o métodos mediante los cuales se realizará la búsqueda de la información, la recopilación de datos y el arribo a postulados, leyes o teorías científicas*”². Para ello utilizaré los métodos teóricos, métodos empíricos y métodos de recolección de información.

Los métodos teóricos son “*aquellos que permiten revelar las relaciones esenciales del objeto de la investigación*”³. Los métodos que utilizaré para la redacción

² Marcelo Ramírez, *Metodología de la Investigación científica*, s/e, Quito, 2003, p. 83.

³ *Ibíd.*

de la presente tesis son:

- Histórico Lógico, el cual va a permitir desarrollar el estudio en base a hechos que han marcado la evolución del tema de estudio, y utilizando la lógica llegamos a la explicación de dicho hecho.
- Analítico Sintético, por medio del análisis llegamos a descomponer el tema en partes específicas de estudio; y con la síntesis realizamos una asimilación y explicación de estructura interna y relación de las mismas.
- Inductivo Deductivo, a través de la inducción se logra concluir aspectos fundamentales para el estudio, vamos de lo particular a lo general; y a través de la deducción se realiza aseveraciones particulares que constituyen eslabones que nos permiten llegar a determinar aspecto lógico.

Otro método que se va a utilizar es el método empírico, el mismo que permite realizar acciones prácticas para determinar partes fundamentales del estudio. De los métodos empíricos existentes, se utilizarán:

- La observación, que permite verificar el comportamiento del objeto de estudio, la cual se la puede emplear en cualquier etapa de la investigación, ya que su utilización está siempre orientada a un fin y no requiere ser usada en alguna etapa en específico.
- La medición, nos ayudará a procesar información numérica del objeto de estudio; hacer comparaciones estadísticas que nos permitan analizar y sacar conclusiones.

Para el método de recolección de la información se utilizará los siguientes:

- Entrevistas, las cuales permiten la recopilación de información a través del diálogo directo con los dueños de empresas familiares, para recabar

información sobre su evolución y desarrollo.

- Cuestionario, el cual permitirá recopilar información a través de la utilización de preguntas abiertas y cerradas, las cuales brindarán datos necesarios para la toma de decisiones. Hay que tomar en cuenta que las mismas deben ser claras y fáciles de responder.

CAPÍTULO I

1. Marco teórico.

1.1. Definiciones y conceptos básicos.

1.1.1. Definiciones

Al inicio del presente trabajo investigativo, deseo dar pautas al lector sobre las definiciones que dan autores y organismos especializados tanto a la empresa familiar como a la microempresa.

Así, según Josep Tapies Lloret,⁴ la empresa familiar es *“aquella en la que la familia posee una participación accionarial suficiente para ejercer el control y/o tiene suficiente representación en los órganos de gobierno para influir en las decisiones de gobierno corporativo, pudiendo o no intervenir en la gestión del día a día. La empresa familiar, además de tener que superar los mismos obstáculos que cualquier empresa, debe afrontar determinados retos debido a su carácter familiar”*.

Para Ernesto Poza,⁵ la empresa familiar *“es aquella que está controlada por dos o más miembros de la misma familia, ejerce la familia el control estratégico de la empresa, se preocupan por las relaciones familiares y tienen –como ningún otro tipo de empresa- la visión de continuidad de generación en generación”*.

Para el Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF), una empresa es familiar cuando cumple los siguientes puntos:

⁴ Josep Tapies Lloret, Titular de la Cátedra de Empresa Familiar. IESE Business School. Universidad de Navarra.

⁵ Ernesto Poza es uno de los líderes internacionales en el campo de la empresa familiar. Es graduado por la Universidad de Yale y por el Sloan School of Management del Massachusetts Institute of Technology (MIT). También es autor y Profesor de Empresas Familiares en Thunderbird School of Global Management en Scottsdale, AZ, los Estados Unidos y Presidente de E. J. Poza y Asociados, consultores de Empresas Familiares.

1. La mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía, o, son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijo(s) o herederos directos del hijo(s).

2. La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta.

3. Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía.

4. A las compañías cotizadas se les aplica la definición de empresa familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social.

Referente a la microempresa podemos decir que en Ecuador la definición legal de microempresa según el Decreto Ejecutivo No. 2086 del 15 de Septiembre del 2004 dice: *“Entiéndase por microempresa la unidad económica operada por personas naturales, jurídicas o de hecho, formales o informales que tiene las siguientes características:*

- *Actividades de producción, comercio o servicios, en los subsectores de alimentos, cerámico, confecciones -textil, cuero y calzado, electrónico -radio y TV-, gráfico, químico-plástico, materiales de construcción, maderero, metalmecánica, transporte, restaurantes, hotelería y turismo ecológicos, cuidado de carreteras y otros afines.*
- *Actividades de autoempleo que tengan hasta 10 colaboradores*
- *Actividades con un capital de trabajo hasta veinte mil dólares (US \$ 20.000), que no incluya inmuebles y vehículos que sean herramientas de trabajo.*

Durante la tercera conferencia regional andina sobre empleo realizada en la ciudad de Quito en el año 2006, el Ec. Luis Fernando Bilbao Director Nacional de Empleo señala dos tipos de microempresa: microempresa de subsistencia y microempresa de acumulación simple.

La microempresa de subsistencia es aquella que se caracteriza por:

- Ser una empresa unipersonal ubicada en lugares como domicilios, mercados o en lugares públicos como la calle; este es el caso de los vendedores ambulantes.
- No mantienen inventarios ya que su nivel de capital de trabajo es bajo.
- Las ganancias se utilizan para cubrir sus necesidades diarias.
- El periodo de rotación de su capital de trabajo es muy corto, por lo que poseen un nivel de ventas bajo.
- Sus productos son vendidos directamente al consumidor final.

La microempresa de acumulación simple presenta las siguientes características:

- Existen entre 2 y 5 personas que trabajan en la misma.
- Poseen un lugar determinado para realizar su actividad comercial.
- Manejan control de inventarios.
- Tienen un mayor nivel de rotación del capital de trabajo.
- Volumen mensual de ventas menor a \$3000 dólares.
- El margen de utilidad que manejan es alrededor del 20%.

Las microempresas en el Ecuador, según un estudio realizado por la USAID-Ecuador, *“proveen trabajo a un gran porcentaje de los trabajadores de ingresos medios y bajos en el país. Más de un tercio (33.5 %) de hogares en áreas urbanas de ingresos*

*medios y bajos tuvo uno o más miembros adultos de la familia con una microempresa”.*⁶

Según datos basados en la encuesta a microempresarios que realizó el Proyecto SALTO⁷ de USAID, señalan que en Ecuador a mediados del 2004 había alrededor de unos 650 mil microempresarios en las áreas urbanas. De acuerdo a este estudio, las microempresas ecuatorianas emplean a más de 1 millón de trabajadores con ingresos medios o bajos, lo que representa alrededor del 25% de la mano de obra urbana y un aporte al PIB entre el 10% y 15%. El BID asegura que la mayoría de los microempresarios (55%) es adulto entre 31 y 50 años; los jóvenes entre 18 y 30 años, alcanzan solo el 20%; y, los mayores de 51 años representan el 25%.

La microempresa constituye la totalidad del ingreso familiar para el 41,7% de los empresarios. En el caso de los hombres, a un 75% su microempresa les proporciona más de la mitad, y la mayoría de las veces hasta la totalidad del ingreso familiar. En cambio, para las mujeres, la microempresa parecería ser un ingreso secundario para el hogar, el 42% de las mujeres reporta que la microempresa contribuye con más de la mitad del ingreso familiar, puntualiza el BID.⁸

Cabe indicar que para la realización del presente estudio, se tomarán en consideración tanto microempresas formalmente establecidas, esto es con Registro

⁶ John, Magill, y Richard, Meyer; *Microhaempresas y Microfinanzas en Ecuador*, USAID-Ecuador, 2004.

⁷ Proyecto SALTO por sus siglas en inglés Strengthen Access to Microfinance and Liberalization Task Order.

⁸ “Microempresa, alza explosiva”, Diario HOY, 08 de septiembre del 2006, en <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/microempresa-alza-explosiva-244803-244803.html>.

Único de Contribuyentes (RUC), así como microempresas establecidas dentro del formato del Régimen Impositivo Simplificado (RISE).⁹

1.1.2. Conceptos básicos.

Cultura familiar, conjunto de valores, usos y actitudes que definen el quehacer de una familia. En el caso de las familias empresarias, dicha cultura suele estar fuertemente marcada por la personalidad y manera de hacer del fundador, aunque evoluciona a través de las generaciones.

Empresa familiar, es aquella empresa en la que el capital y la gestión están en manos de una o más familias, que tienen la capacidad de ejercer sobre ella una influencia suficiente para controlarla, y cuya visión estratégica incluye el propósito de darle continuidad en manos de la siguiente generación familiar.

Factores claves de éxito, son aquellos que le permiten sobrevivir y prosperar a cualquier negocio en un mercado. Para lograr este objetivo, la empresa debe realizar un análisis de la demanda y de la competencia en todos sus factores tanto internos como externos.

*“Los factores claves de éxito deben traducirse en ventajas competitivas fundamentales que le permitan al proyecto alcanzar los objetivos propuestos”.*¹⁰

Familia empresaria, es aquella propietaria de una Empresa Familiar y que participa activamente en su gestión y gobierno y, en la medida de lo posible, que garantiza la unidad y armonía familiar así como la continuidad de la empresa en manos de la familia a través de las generaciones.

⁹ RISE, es un nuevo régimen impositivo para los comerciantes informales del Ecuador de incorporación voluntaria, reemplaza el pago del IVA y del Impuesto a la Renta a través de cuotas mensuales, y tiene por objeto mejorar la cultura tributaria del país.

¹⁰ Carlos López, “Los factores claves de éxito”, en <http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/31/claves.htm>,

Microempresa, es una entidad independiente, creada para ser rentable, que no predomina en la industria a la que pertenece, cuyas ventas anuales en valores no excede de US \$ 100.000 dólares.

La CEPAL¹¹ define a la microempresa como unidad productora con menos de diez personas ocupadas incluyendo al propietario, sus familiares y a sus trabajadores tanto permanentes como eventuales.

Microempresa de subsistencia, son microempresas que no logran cubrir sus costos laborales y mucho menos pueden tener un excedente económico que les permita generar capital de trabajo.

Microempresa de acumulación simple, son aquellas que logran crear un capital de trabajo que les permite mantener el ciclo productivo dentro de la organización. Poseen una mínima capacidad de ahorro, la cual les impide innovar o ampliarse, pero disponen de personal capacitado lo que les brinda una ventaja ante la microempresa de subsistencia.

Microempresa de acumulación ampliada, es aquel tipo de microempresa que logra generar niveles de rentabilidad capaces de mantener el proceso productivo y hacer perdurar a la empresa con el paso del tiempo. Además mantiene procesos de selección de personal que le permite tener mano de obra calificada.

Nepotismo, es la tendencia existente en muchas empresas familiares de ofrecer puestos de trabajo a miembros de la familia propietaria por el mero hecho del parentesco, sin tener en cuenta la formación o capacidad para desarrollar las tareas requeridas por el cargo.

¹¹ La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) es el organismo dependiente de la Organización de las Naciones Unidas responsable de promover el desarrollo económico y social de la región. Sus labores se concentran en el campo de la investigación económica.

Protocolo familiar, es un acuerdo jurídico, que contiene elementos o pactos propios de distintos contratos y que sirve de norma para familiares y/o socios de una empresa, actuales o previsibles en el futuro, con la finalidad de regular la organización y gestión de la misma, así como las relaciones entre la familia, la empresa y sus propietarios, para dar continuidad a la empresa, de manera eficaz y con éxito, en la siguiente generación familiar.

Sucesión, Conjunto de bienes, derechos y obligaciones que, al morir una persona, son transmitidos a sus herederos o legatarios. La sucesión puede ser intestada o testamentaria.

CAPÍTULO II

2. Evolución de la empresa familiar en Quito.

La evolución de la empresa familiar no solo en Quito sino en el Ecuador en general se da a partir de la crisis financiera del año 1999, donde muchas empresas tuvieron que realizar forzosas reducciones de personal en el mejor de los casos y otras lamentablemente cerraron sus operaciones y por ende generaron un alto nivel de desempleo.

Otro factor que influyó mucho en esta evolución fue la desconfianza de las personas en el sistema financiero del país, dado esto las personas invertían en bienes o directamente destinaban sus recursos en la creación de negocios y empresas familiares.

Como parte del estudio presentado por la USAID, se manifiesta que la microempresa ecuatoriana proporcionan trabajo para un estimado de 1.018.135 personas o cerca del 25% de la mano de obra urbana y las ventas de éstas representan aproximadamente el 25.7% del PIB y sobre 10% de los ingresos netos totales obtenidos en el país. Adicional a esto, el estudio de la USAID manifiesta que las microempresas en el Ecuador están muy concentradas en el sector de comercio; el 55% de ellas están en este sector, comparadas con el 26% en el sector de servicios y el 19% en producción.

Según datos del censo económico del año 2010 se indica que en la ciudad de Quito existen 82.827 establecimientos, de los cuales 78.422 son Microempresas¹² y 4.339 son Pymes¹³.

¹² Las Microempresas se miden a través del Personal Ocupado de 1 a 9 personas.

¹³ Las Pymes se miden a través del Personal Ocupado de 10 a 49 personas.

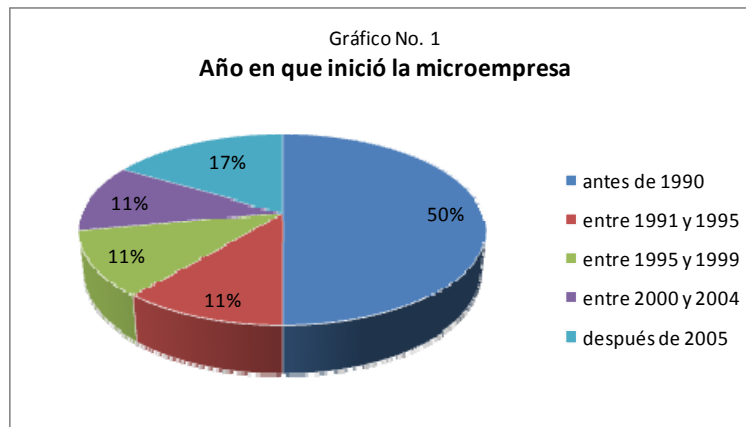
2.1. Inicios de la microempresa familiar en Quito.

Para poder analizar los inicios de la microempresa familiar en la ciudad de Quito, se realizaron 300¹⁴ encuestas a microempresas distribuidas en el norte, centro y sur de la ciudad, las mismas que fueron seleccionadas en forma aleatoria en los sectores antes mencionados y que se manejan a través del Régimen Impositivo Simplificado (RISE) y del Registro Único de Contribuyentes (RUC).

Los resultados obtenidos que se presentan a continuación brindan una idea clara del desarrollo que han tenido las microempresas familiares en la ciudad de Quito:

2.1.1. Año de inicio del negocio.

RISE



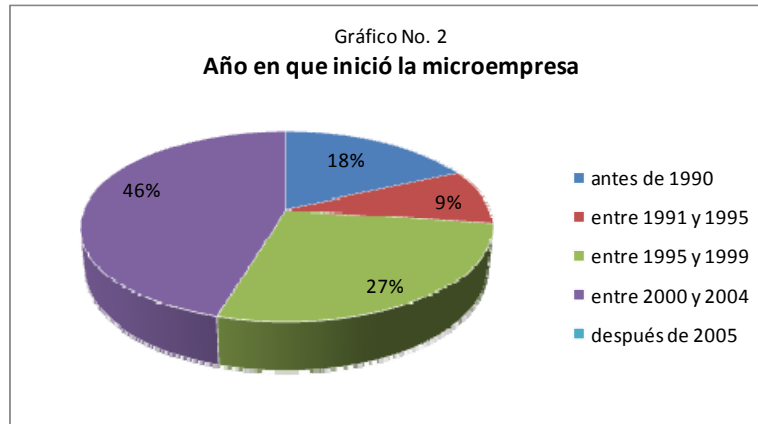
Fuente: Investigación directa
Elaborado por: El autor

Como se puede observar, el 50% de los microempresarios encuestados iniciaron su negocio antes del año de 1990; el 22% de ellos lo hicieron entre 1991 y 1999; y el 28% restante lo han hecho a partir del año 2000 en adelante. Con estos datos se puede concluir que la mitad de las microempresas encuestadas tienen al menos 20 años en el

¹⁴ Ver calculo de muestra en Anexo No. 1

mercado, lo que les permite conocer a profundidad su negocio y mantenerlo en el mercado a pesar de la competencia existente en el mismo.

RUC

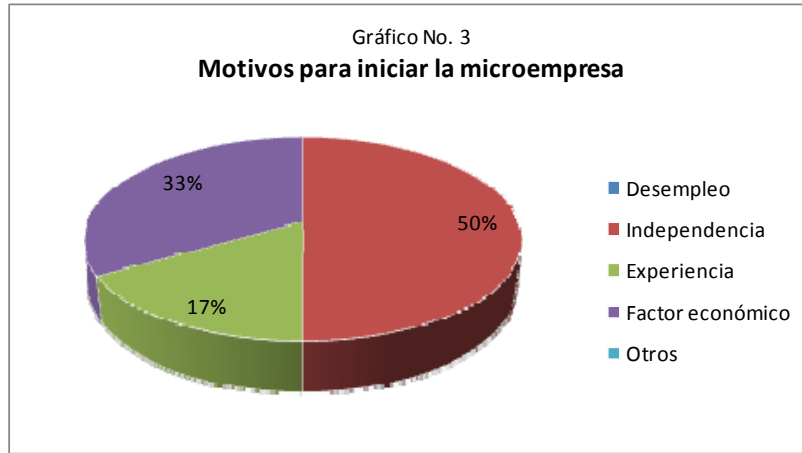


Fuente: Investigación directa
Elaborado por: El autor

A nivel de microempresarios que manejan sus negocios a través del RUC podemos observar que el 18% de ellos han iniciado sus negocios antes de 1990; el 36% siguiente lo ha realizado entre 1991 y 1999; y un importante 46% lo ha hecho entre los años 2000 y 2004. Analizando estos datos, podemos concluir que casi la mitad de microempresas que se manejan a través de RUC iniciaron sus actividades comerciales movidos por la inseguridad que presentaba el sector financiero ya que no era rentable tener dinero en las instituciones bancarias existentes en el país.

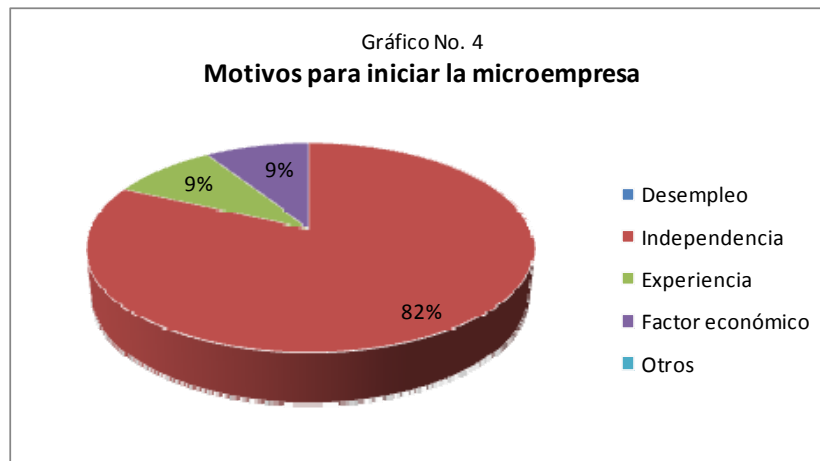
2.1.2. Motivos para iniciar el negocio.

RISE



Fuente: Investigación directa
Elaborado por: El autor

RUC



Fuente: Investigación directa
Elaborado por: El autor

A nivel de microempresarios que manejan el RISE, el 50% de los encuestados manifiestan que el principal motivo para crear la microempresa es la búsqueda de independencia; un 17% manifiesta que su motivo para crearla es la experiencia que

poseen en el negocio; y un 33% dice que el factor económico fue su principal motivación para el desarrollo del negocio.

A nivel de los microempresarios que manejan RUC, podemos observar que el principal motivo para crear su microempresa en la búsqueda de independencia con el 82%; mientras que el restante 18% se lo reparten en igual porcentaje la experiencia de los empresarios y el factor económico.

La satisfacción de poder manejar su propio negocio y tener independencia laboral hace que las personas incursionen en el mundo de los negocios, esto ligado a factores emocionales o familiares motiva a los emprendedores a iniciar esta aventura empresarial; es por eso que se puede observar que en ambos tipos de contribuyentes la principal motivación para emprender el negocio es la independencia.

2.1.3. Creación de otro negocio y motivos para cerrarlo.

RISE



Fuente: Investigación directa
Elaborado por: El autor

Como se puede observar en el grafico el 74% de microempresarios no han emprendido en otro negocio; mientras que el 26% si han tenido otros negocios y los han tenido que cerrar. Esto demuestra que casi las 2/3 partes de microempresarios han

tenido la suerte de emprender un negocio y continuar con el mismo hasta la fecha. Los motivos para que el 26% haya cerrado su negocio, se presentan a continuación:



Fuente: Investigación directa
Elaborado por: El autor

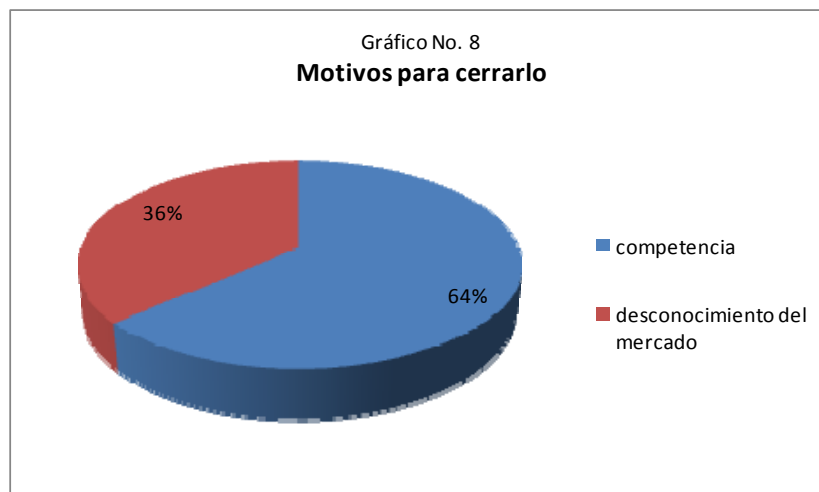
El 40% las personas que han abierto un negocio y lo han tenido que cerrar ha sido por motivos de la competencia; el 60% restante se lo dividen en partes iguales otros factores como la situación económica del país, la falta de tiempo para el negocio y la poca rentabilidad que dejaba el mismo. El principal motivo que incidió para que los microempresarios hayan cerrado sus anteriores negocios fue la competencia, la misma que influye mucho en los negocios en el país ya que generalmente un negocio grande o bien posicionado absorbe o elimina al resto.

RUC



Fuente: Investigación directa
Elaborado por: El autor

Con relación a las personas que manejan sus microempresas a través del RUC, el 82% de ellos no han emprendido otro negocio; mientras que el 18% lo ha hecho y ha tenido que cerrarlo por la competencia y el desconocimiento del giro del negocio en el cual emprendieron. Al igual que los microempresarios a nivel del RISE, la mayoría de empresarios no tuvieron que cerrar el negocio que abrieron en un inicio.



Fuente: Investigación directa
Elaborado por: El autor

El 64% de los microempresarios encuestados manifiestan que tuvieron que cerrar sus negocios porque la competencia que enfrentaban estaba posicionada y la gente prefería otros negocios; y el 36% manifiesta que tuvo que cerrar su negocio por el desconocimiento del mercado al que habían ingresado.

2.2. Consolidación de la microempresa familiar con el paso del tiempo.

Tal como dice Santiago Doderó, del Instituto de la empresa familiar de Argentina: “...tener reglas claras es vital para la sobrevivencia de las empresas familiares.”

Para verificar la consolidación que ha tenido la microempresa familiar con el paso del tiempo, se ha consultado a los microempresarios aspectos sobre la asociatividad y como ven a sus negocios en la actualidad a comparación de sus inicios. Los resultados se los presenta a continuación:

2.2.1. Número de socios con los que empezó la microempresa.

RISE



Fuente: Investigación directa
Elaborado por: El autor

RUC



Fuente: Investigación directa
Elaborado por: El autor

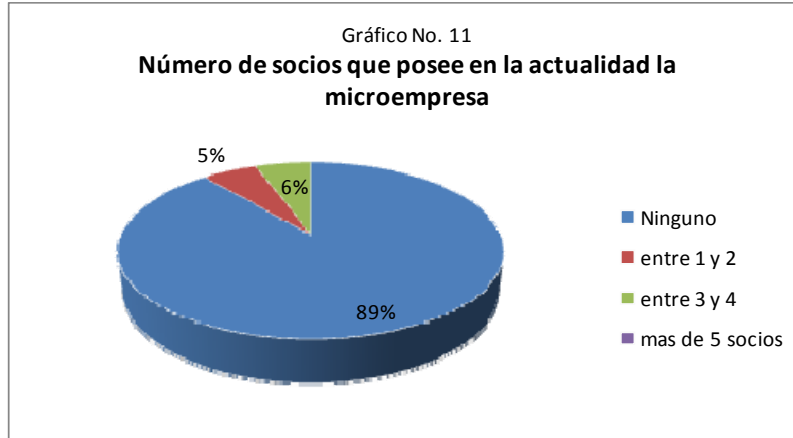
Como podemos observar el 83% de los encuestados a nivel de contribuyentes RISE, inició su microempresa sin ningún socio, es decir como únicos propietarios y responsables de sacar adelante al mismo; mientras que el 17% tuvo entre 1 y 2 socios al iniciar, es decir tienen toma de decisiones conjuntas dentro de la empresa.

A nivel de RUC la variación de porcentajes con relación a los negocios manejados bajo la figura del RISE no es tan significativa como se puede observar, el 73% de negocios iniciaron sus actividades con un único dueño; y el 27% tenía entre 1 y 2 socios en sus inicios.

Como podemos observar, tanto las microempresas a nivel de RISE como de RUC iniciaron sus negocios sin socios, únicamente con sus dueños que eran las personas que manejaban y realizaban todas las actividades, lo que repercute en un futuro de la empresa.

2.2.2. Número de socios que posee en la actualidad.

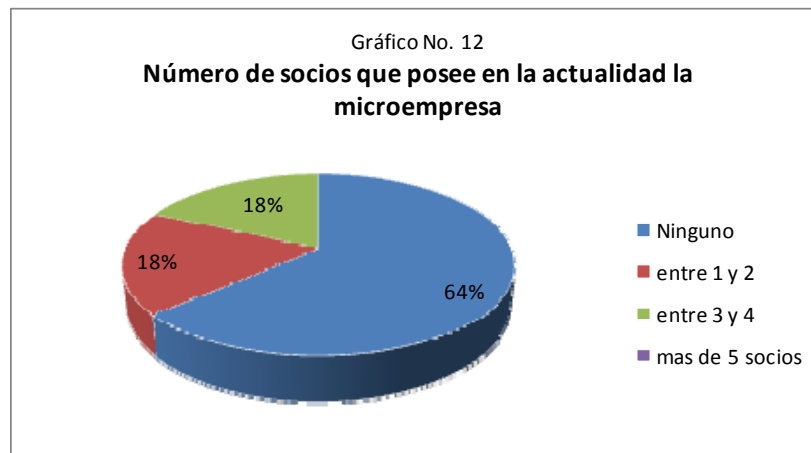
RISE



Fuente: Investigación directa
Elaborado por: El autor

Como podemos observar, el porcentaje en cuanto al número de socios que poseen en la actualidad los negocios variaron con relación al inicio de los mismos. Así, los negocios que no poseen socios aumentaron un 6% pasando del 83 al 89%; mientras que las microempresas que poseen socios se redujo de un 17% que tenía entre 1 y 2 socios a un 11% repartido en 5% (entre 1 y 2 socios) y 6% (entre 3 y 4 socios).

RUC



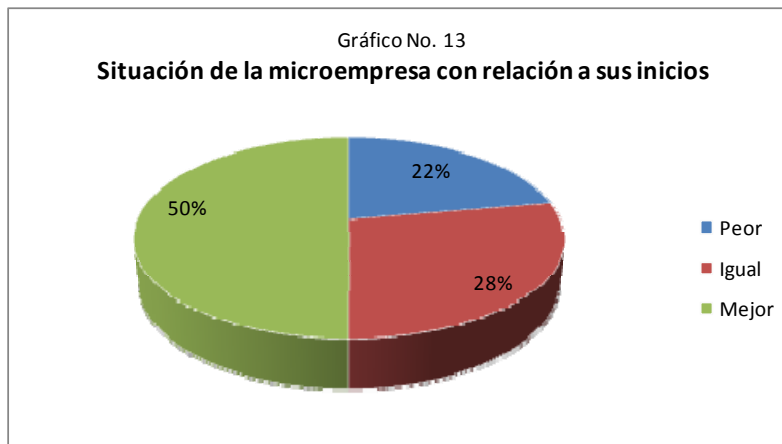
Fuente: Investigación directa
Elaborado por: El autor

Con relación a las microempresas manejadas con RUC, la realidad es muy distinta. El porcentaje de negocios que no poseen socios se redujo del 73 al 64%; mientras que el número de empresas que tienen socios pasó del 27 al 36% dividiéndose en porcentajes iguales (18%) las empresas que tiene entre 1 y 2 socios y las las que tienen entre 3 y 4 socios.

Esto significa que en las microempresas a nivel de RUC las decisiones de manejo de la empresa se las toma en conjunto con el resto de socios, a diferencia de las microempresas a nivel de RISE en las cuales el manejo y decisiones las toma el dueño como única persona responsable.

2.2.3. Situación de la microempresa con relación a sus inicios.

RISE

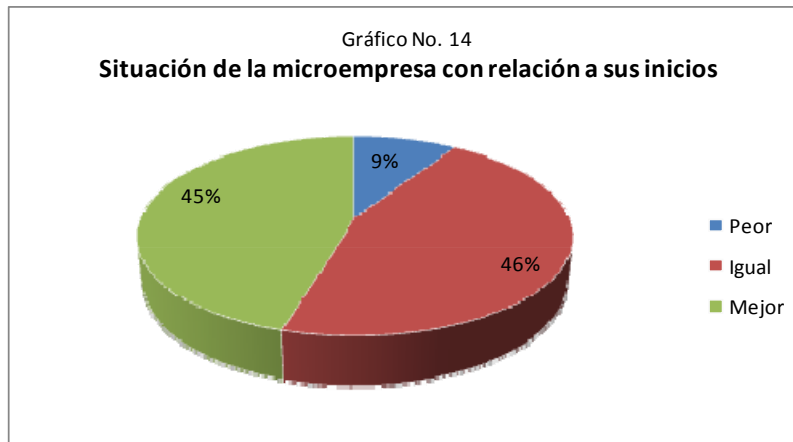


Fuente: Investigación directa
Elaborado por: El autor

Con relación a la situación que presentan este momento las microempresas con relación al inicio del negocio, podemos observar que el 22% responde que su negocio se encuentra peor que en sus inicios; 28% dice que su negocio lo ven igual que el principio; mientras que el 50% de las mismas manifiestan estar mejor.

Esto se debe generalmente a las condiciones en que los microempresarios contribuyentes de RISE vendían sus productos, no tenían seguridad ni un lugar fijo, a diferencia de hoy en donde cuentan con lugares seguros y limpios para realizar sus actividades.

RUC



Fuente: Investigación directa
Elaborado por: El autor

En cuanto a las empresas que poseen RUC, podemos observar que apenas el 9% de los encuestados manifiesta estar peor que en sus inicios; un 46% manifiesta estar igual; y un 45% responde que su negocio se encuentra mejor que antes.

Esto se puede manifestar por los controles que en la actualidad la administración tributaria está teniendo con todos los contribuyentes; ellos ven esto como un problema que afecta sus negocios

Vale mencionar que estos aspectos de consolidación de las microempresas se basan en la encuesta realizada; en capítulos posteriores trataremos con profundidad estos temas enfocándonos directamente en los factores claves de éxitos para que la empresa se consolide y permanezca con el paso del tiempo.

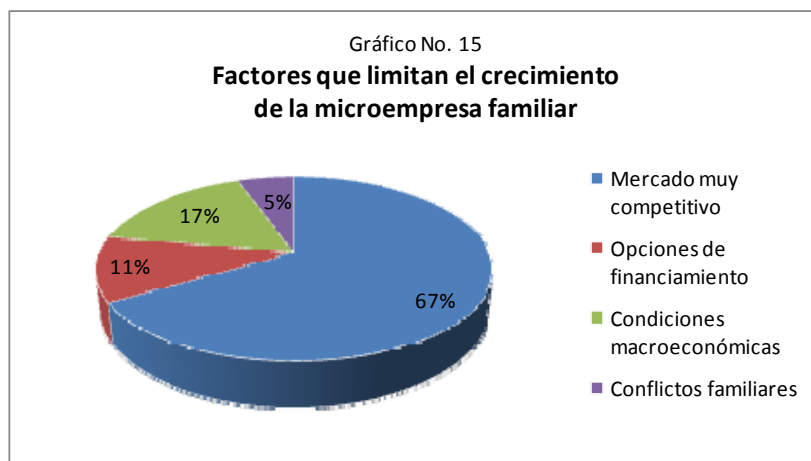
CAPÍTULO III

3. Factores que limitan el crecimiento de la microempresa familiar.

En el presente capítulo se presentan en primera instancia los datos recopilados de las 300 encuestas realizadas sobre los principales factores que han limitado el crecimiento de las microempresas analizadas, tanto en usuarios RISE como en usuarios con RUC, así como los principales resultados de la investigación sobre las microempresas realizadas por el Ing. Wilson Marino en su colección “100 Respuestas a los principales problemas de la pequeña empresa”. Posteriormente se analizarán a profundidad varios factores –que a criterio de varios investigadores- son aquellos que más inciden en el desarrollo de la microempresa con el paso de tiempo.

3.1. Factores detectados a través de la encuesta efectuada a microempresarios del régimen RISE y RUC.

RISE



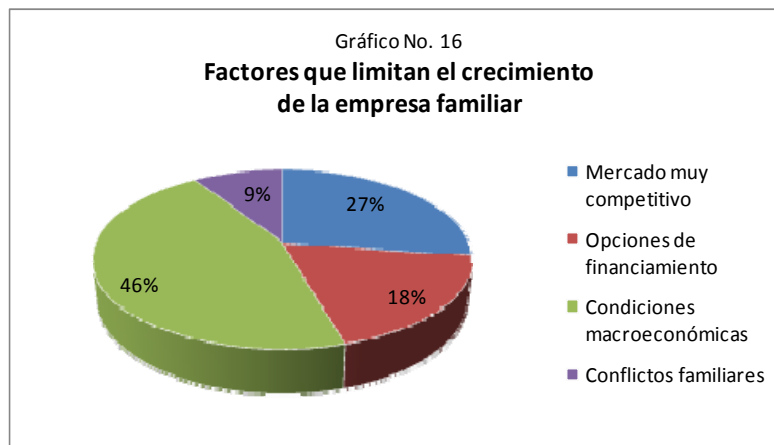
Fuente: Investigación directa
Elaborado por: El autor

Para los usuarios del RISE el principal factor que limita el crecimiento de la microempresa familiar es el mercado muy competitivo en el que se encuentran (67%);

luego de ésta las condiciones macroeconómicas que vive el país (17%); seguido por las opciones de financiamiento (11%) y por último los conflictos familiares con el 5%.

La competencia es uno de los factores que afectan significativamente a las microempresas que se manejan a nivel de RISE, ya que éstos pequeños negocios son más vulnerables por las empresas más grandes y con más recursos.

RUC



Fuente: Investigación directa
Elaborado por: El autor

Para las contribuyentes a nivel de RUC a diferencia de los contribuyentes del RISE, el mayor numero de entrevistados señalan que las condiciones macroeconómicas a nivel país (46%) representa el mayor limitante de crecimiento; a continuación tenemos que el 27% de entrevistados señala que la competencia es un factor que limita el crecimiento de la microempresa; el 18% piensa que las opciones de financiamiento es el mayor limitante; mientras que apenas el 9% mira a los conflictos familiares como el impedimento de crecimiento.

Las condiciones macroeconómicas a las cuales están sometidas todas las empresas en el Ecuador hacen que los microempresarios sientan que en el país no existen garantías para manejar sus negocios.

3.2. Factores detectados a través del estudio presentado en la colección “100 Respuestas a los problemas de la pequeña empresa” y relacionados con los microempresarios entrevistados.

Planificación Estratégica

- *“El 74 % de los empresarios afirman que no tienen capacitación formal sobre el manejo del negocio”¹⁵ y “El 85% de los microempresarios afirman que atienden a sus clientes en base a su experiencia” (W. Mariño, 2010: 31), estos dos puntos nos muestran que un alto porcentaje de microempresarios no tienen una capacitación formal para dirigir sus empresas lo que demuestra que con el paso del tiempo puede llegar a convertirse en un factor determinante para la continuidad o no del negocio. Esto se lo pudo palpar en las entrevistas con los microempresarios ya que la mayoría de los contribuyentes a nivel de RISE manejan sus negocios sin una capacitación previa, simplemente lo hacen porque son negocios familiares o porque el tipo de negocio que tienen lo manejan por su experiencia.*

Aspectos Administrativos

- *“El 41% de los empresarios dicen que algunos de sus principales problemas son los impuestos, ya que son difíciles de manejar” (W. Mariño, 2010: 32), y “El 77% de los pequeños empresarios indican que no cuentan con asesoría externa para el pago de impuestos, mientras que el 23% dicen que cuentan con algún*

¹⁵ Wilson Mariño, *100 respuestas a los problemas de la pequeña empresa*, Quito, Santillán, 2010, p. 31.

tipo de asesoría tributaria” (W. Mariño, 2010: 33), considerando estos puntos como claves ya que la norma tributaria aplica a todos los negocios, la falta de recursos para contratar un asesor en este tema, puede llevar al cierre del negocio ya sea temporal o permanente dependiendo de la falta tributaria.

Esto se puede comprobar con la creación del Régimen Impositivo Simplificado por el Servicio de Rentas Internas, el cual tiene como finalidad crear conciencia tributaria en los microempresarios; pero a pesar de ello hay muchas personas que no conocen el método de pago de sus impuestos. A nivel de RUC no se palpa tanto esta situación porque todas las empresas tienen su contador que realiza esta labor.

- *“El 74% de los pequeños empresarios señalan que no cuentan con empleados, por lo tanto, el mismo dueño hace todas las gestiones de sus empresa”* (W. Mariño, 2010: 33), el mismo hecho de iniciar un negocio familiar hace que la optimización de recursos sea el punto clave para su desarrollo, lo que implica que el dueño de la microempresa deba hacer las veces de “todólogo” dejando de lado aspectos que en el día a día pueden pasar por alto y puedan afectar al desarrollo del negocio.

En el caso de los microempresarios que se manejan con RISE es más notorio este punto, ya que cuando se les presenta algún tipo de inconveniente o urgencia en sus negocios dejan encargando con algún familiar o simplemente cierran. A nivel de RUC no existe “todólogos”.

Aspectos Operacionales

- “El 33% de los empresarios dicen que uno de sus principales problemas es el manejo de inventarios, ya que desconocen cómo hacerlo” (W. Mariño, 2010: 34) y “El 66% de las pequeñas empresas no hacen inventario físico de sus productos” (W. Mariño, 2010: 34), este problema puede acarrear que el microempresario realice adquisiciones de materiales o materia prima innecesaria que con el paso del tiempo –en el caso de productos perecibles- lleguen a caducarse y es dinero perdido que bien pudo darse un buen uso que beneficie al negocio.

Los microempresarios no realizan un inventario permanente de sus productos, llevan pequeños controles o simplemente cuando la mercadería esta por agotarse realizan nuevas adquisiciones y reponen su inventario.

Aspectos Comerciales

- “El 68% de los microempresarios consideran que no tienen dinero para hacer publicidad” (W. Mariño, 2010: 37), considerando a la publicidad como un pilar fundamental en el área comercial del negocio, las microempresas deben enfocarse –en un inicio- en brindar un producto o servicio de calidad ya que eso crea clientes satisfechos que atraerán nuevos clientes; al contrario, si el cliente no se encuentra satisfecho los clientes pueden empezar a buscar otras opciones y por ende el negocio dejará de percibir ingresos muy necesarios.

Aspectos como publicidad para promocionar sus productos, los comerciantes a nivel de RISE no lo realizan debido a los costos que esto acarrea; promociones por temporadas es más común entre ellos. A nivel de RUC la capacidad

adquisitiva es un poco mejor en algunos casos lo que permite realizar publicidad como flayers, dípticos y promociones.

3.3. La sucesión de poder en la microempresa familiar.

La sucesión del poder en la microempresa familiar es un punto al que se le debe dar la mayor importancia ya que de ello depende la continuidad o no de la misma en el mercado. Por tal motivo se ha convertido en uno de los problemas más críticos; a esto se une el deseo de la permanencia de la familia en el control y manejo de la empresa, para lo cual se debe preparar a los futuros directivos, motivarlos y capacitarlos para tan delicadas funciones que van a asumir.

Un cambio generacional de control en la microempresa mal gestionado es uno de los factores que más inciden en su desaparición. Este proceso de cambio puede generar que se lleguen a presentar grandes errores como los que se detallan a continuación:

- *Personas no capacitadas en puestos directivos*, los dueños de la empresa en su afán de ayudar a su familia o colocar personas de confianza en puestos claves de la compañía, dejan de lado la parte profesional y se fijan en la parte personal, generando de este modo vacíos que pueden repercutir en el desempeño del negocio. Hay que ser muy cuidadoso en la evaluación y selección de la persona adecuada para la sucesión, esto ayudará a no generar climas de tensión tanto en familiares como en no familiares.
- *Parentesco entre familiares y directivos*, incide directamente en la toma de decisiones de la empresa ya que no siempre llegan a estar de acuerdo en temas delicados para la organización que pueden llegar a afectarla y generar inestabilidad en ella. Esto también se lo puede considerar cuando el propietario

por el mismo hecho de ser el dueño de la empresa piensa que puede dirigirla sin tener conocimientos e información sobre el giro del negocio; los cambios que afronta día a día la empresa e información sobre la competencia que no descansa.

- *Negación a la incorporación de tecnologías*, ya que los directivos de la empresa manejan criterios empresariales antiguos, son reacios a la utilización de las TIC's para el desarrollo y mejoramiento del negocio, llegando a quedar relegados e incluso fuera del mercado por el impacto de la competencia.

3.4. La transición y el cambio organizacional.

3.4.1. La transición.

La transición es un proceso normal por el cual deben pasar todas las organizaciones en algún momento de su existencia, todo cambio -ya sea planificado o no- debe pasar por esta etapa. Aquí analizamos los beneficios que nos traerá la nueva etapa del negocio; sin embargo, debemos conformarnos con manejarnos con los recursos que disponemos en el momento sean estos humanos, financieros, operacionales o tecnológicos.

En esta etapa se presenta un factor inesperado como es la incertidumbre, la misma que tiene una repercusión directa en el desenvolvimiento y motivación de los colaboradores de la empresa, los cuales pueden llegar a no sentirse seguros o cómodos con lo que se avecina, reacciones que pueden afectar el camino hacia el norte que desea la empresa.

Para que el cambio implementado en la organización sea efectivo, no basta con tener buenas ideas y contar con tecnología adecuada, es necesario tomar en

consideración las opiniones de nuestro principal recurso, el recurso humano sin el cual la empresa no podría salir adelante.

3.4.2. El cambio organizacional.

Si toda organización cambiar no es muy fácil, primeramente porque ni todas las personas están dispuestas a realizar esfuerzos en este sentido y aunque estén dispuestas es muy fácil volver a los antiguos patrones de funcionamiento, mucho más difícil es en las microempresas en donde los aspectos familiares están íntimamente ligados al modo de manejo de la empresa por parte de sus fundadores.

Está claro que no todos los cambios son iguales ni que se desarrollan en condiciones similares. Los factores que pueden dificultar el cambio y los elementos que ayudan a facilitarlo, suelen diferir significativamente en cada negocio; todo esto hace que cada situación de cambio empresarial sea única.

Si queremos lograr un cambio efectivo, lo primero que necesitamos es identificar cuáles son las características particulares del proceso de cambio que vamos a efectuar. De esta forma, podemos posicionarnos en términos de qué procesos establecer y que herramientas utilizar.

Uno de los factores principales que se debe tomar en consideración al momento de efectuar el cambio organizacional es la resistencia al cambio. Douglas Smith, en su obra *Taking Charge of Change* menciona que “...*la ignorancia sobre la íntima naturaleza de nuestra resistencia a cambiar es lo que mata el cambio, y no la resistencia en sí misma...*”.

En este sentido podemos diferenciar 3 tipos de personas¹⁶ que generan resistencia al cambio:

- a) *Personas que no conocen*, las personas que no tienen conocimiento de los cambios que se pretenden dentro de la organización generan retrasos en el proceso. Estos casos se presentan por los siguientes factores: 1) Falta de comunicación, en términos generales toda persona se resiste al cambio cuando no se conocen los términos en los que se efectúan y sus implicaciones a nivel personal; y, 2) visión de cambio muy parcializada, las personas se resisten al cambio exclusivamente por todo lo que sucede en su grupo, área o sector de trabajo, sin tomar en consideración todos los beneficios que el cambio generará a toda la organización.
- b) *Personas que no pueden*, son aquellas personas que conociendo los alcances del cambio propuesto no se sienten en la capacidad de cambiar, ya que los nuevos requerimientos dentro de la organización los hace sentirse sin la preparación requerida para esta nueva etapa. Algunos factores que contribuyen a este punto de vista son los siguientes: falta de recursos internos en la organización, falta de capacidades individuales, dificultades para el trabajo en equipo, cultura organizacional.
- c) *Personas que no quieren*, este caso en particular involucra las personas que tienen suficiente conocimiento sobre el cambio a implementar en la organización, tienen las habilidades suficientes para realizar su trabajo pero la voluntad real para aceptar el cambio está en duda. Todo porque consideran el cambio como un motivo para reestructurar su modo de trabajo o deben

¹⁶ Smith Douglas, *Taking Charge of Change*, en:
www.monografias.com/trabajos13/cborgdef/cborgdef.shtml

salir de su “zona de comodidad”. Algunos pensamientos que inspiran en estas personas el cambio son: pérdida de identidad, desacuerdo, incertidumbre y necesidad de trabajar más.

3.5. Carencia de indicadores clave de desempeño organizacional.

Toda empresa de éxito basa su superación día a día en el recurso humano con el que cuenta, el cual se siente motivado y comprometido con la organización además de buscar la innovación que le permita satisfacer a sus clientes y así generar fidelidad por parte de ellos. Estas organizaciones tienen como pilares fundamentales los factores claves en los cuales se cimientan sus actividades.

Gráfico No. 17

Factores claves de la cultura organizacional



Fuente: http://star-www.inwent.org/starweb/inwent/docs/Lehrbrief_15_span.pdf¹⁷

Estos indicadores son la clave para que la empresa siga adelante, enfrente la transición y los cambios generacionales, y sus dueños tengan la certeza que su negocio

¹⁷ Antonio Amorós M.A., “Factores clave de la cultura organizacional” p. 28.

va a seguir por el rumbo que ellos estiman. La carencia de estos factores puede llevar a la microempresa a verse envuelta en situaciones negativas que a ningún directivo le gustaría pasar.

Otro de los factores limita el crecimiento de la empresa familiar relacionados con el desempeño organizacional es la superposición de los sistemas. Esto lo podemos observar en el siguiente gráfico:

Tabla No. 1

Superposición de los sistemas de la empresa familiar

Sistema Familiar	Sistema Empresarial
Emocional	Va a lo concreto
Enfoque hacia adentro	Enfoque hacia afuera
Poco cambio	Mucho cambio
Aceptación Incondicional	Aceptación condicional

Fuente: Soto, E. y Braidot, N. (1999) Las PYMES Latinoamericanas: herramientas competitivas para un mundo globalizado. Ifema. Argentina, p. 62-93, en http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/abiti_m_me/capitulo2.pdf

Néstor Braidot y Eduardo Soto mencionan como las principales desventajas que tienen las empresas familiares a las siguientes:

- *Rigidez*, las empresas familiares manejan un modelo de gestión tradicional que puede generar que caigan en la rutina en sus actividades diarias lo cual las impide enfrentar los cambios que se presenten en el mercado.
- *Desafíos comerciales*, entre los cuales mencionamos: 1) apego emocional a ciertos aspectos que están sujetos al éxito empresarial y que impide realizar en el tiempo adecuado los cambios requeridos a nivel organizacional; 2) la transición la misma que si no se la realiza de la manera adecuada, genera incertidumbre en empleados, clientes y proveedores; y, 3) el incremento de capital para evitar que

la empresa tienda a endeudarse y esto genere problemas por incumpliendo con las obligaciones contraídas.

- *Sucesión*, todo cambio en las empresas genera conflictos, mas aun en las empresas familiares donde debe lidiarse también con los problemas emocionales de la familia.
- *Liderazgo y legitimidad*, el liderazgo es un tema delicado desde el punto de vista de la empresa familiar, puesto que muchas veces no se nombra un líder o simplemente no se faculta y legitima a los descendientes los cuales deben prepararse para una futura sucesión.

3.6. Tensiones financieras.

Los problemas financieros que asechan a los microempresarios son un dolor de cabeza muy grande, los cuales hacen que los dueños y en si todos los familiares que son parte del negocio piensen en estrategias que puedan evitar llegar a un desfinanciamiento o lo que es peor, el quiebre de la empresa.

Dentro los principales factores financieros que preocupan a los pequeños empresarios tenemos los siguientes:

- a) *Limitaciones financieras*, cuando el dueño de la empresa para iniciar su aventura empresarial debe recurrir a endeudarse ya sea con familiares o incluso entidades financieras, lo que implica que para cubrir sus deudas debe preocuparse por el crecimiento de la empresa, invirtiendo la rentabilidad que ésta genera pero sin alcanzar a pagar sus compromisos.
- b) *Dificultad para financiar crecimiento*, ya que la empresa familiar en sus inicios no alcanza a generar ingresos por acciones, no es tan fácil conseguir

dinero para el incremento del capital y por ende el crecimiento de la empresa.

- c) *Dificultades para comprar participaciones*, cuando llega el momento de la sucesión empresarial se maneja la posibilidad de comprar participaciones de los familiares que salen de la empresa, esto genera deuda y problemas de liquidez para quienes quedan en la misma.

Adicional a estos factores, se presentan a continuación 2 puntos que se rescatan de la colección “*100 Respuestas a los problemas de la pequeña empresa*”:

- “*El 63% de los pequeños empresarios dicen que no tienen acceso a crédito bancario por lo que no pueden financiar sus operaciones*” (W. Mariño, 2010: 38), este es un aspecto que también muy importante en el giro del negocio y uno de los factores por los cuales un gran número de empresas llegan a cerrar sus operaciones, ya que para iniciar su aventura empresarial recurren a créditos que luego son imposibles de pagar.

Los microempresarios a nivel de RISE viven esta realidad ya que generalmente sus negocios son de subsistencia y recurren a créditos pero con el chulco.

- “*El 81% de los microempresarios pagan los gastos familiares directamente de la caja del negocio*” (W. Mariño, 2010: 41), este es el error más grande que se puede cometer dentro de un negocio, ya que no se tiene un correcto control de los ingresos y egresos del mismo, adicional que cualquier emergencia o pago del hogar se lo hace con dinero del negocio, lo que implica que el dinero se vuelva “plata de bolsillo” que a la larga terminará perjudicando a la microempresa.

CAPÍTULO IV

4. Análisis de los factores claves de éxito.

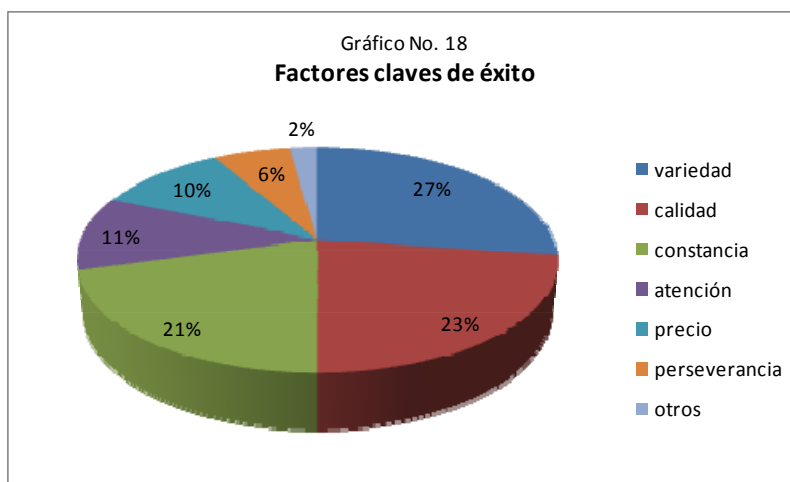
La dirección es el factor clave y determinante en el éxito o fracaso de la microempresa; una buena dirección es factor de éxito y supervivencia, por el contrario la mala dirección garantiza el fracaso.

En el presente capítulo se analizarán los factores claves para obtener éxito en el negocio de las microempresas. En la primera parte se observarán los datos recopilados de la encuesta realizada a los microempresarios contribuyentes del régimen RISE y RUC.

Posteriormente haremos un estudio de los 4 factores determinantes en el manejo de una microempresa como son el dominio financiero, dominio de servicio al cliente, dominio de tiempo y dominio de destino.

4.1. Factores claves de éxito detectados en encuesta efectuada a microempresarios del régimen RISE y RUC.

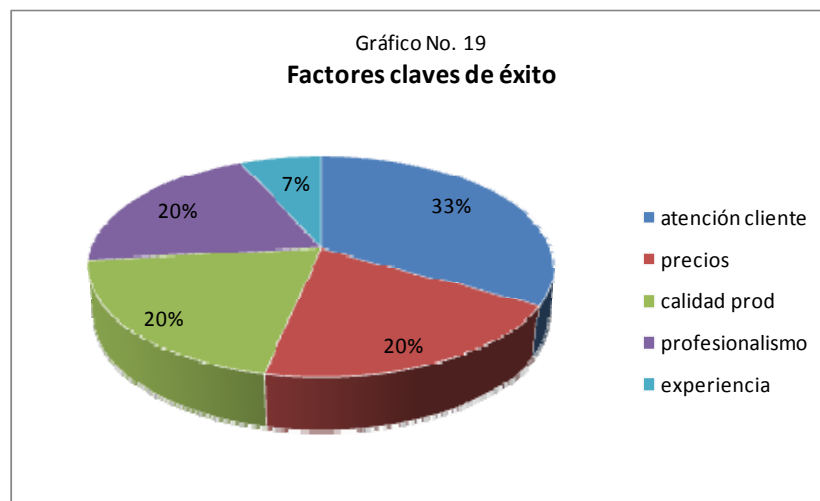
RISE



Fuente: Investigación directa
Elaborado por: El autor

Dentro de encuesta realizada, los contribuyentes de RISE piensan que los 3 principales factores claves para el desarrollo y por ende el éxito en sus negocios son la variedad en productos y servicios con el 27% considerando a la variedad como atractivo para los clientes porque “*tienen de donde escoger*” y no se limitan a ciertas cosas que puede frenar el negocio; la calidad de los productos y servicios con el 23% ya que la mayoría de personas busca productos y servicios de calidad pero con costos accesibles este es un factor determinante dentro del comercio; y, la constancia para que el negocio prospere con el 21% ya que si un microempresario no es constante en su negocio el mismo no va a salir adelante y mas bien puede ser eliminado por al competencia.

RUC



Fuente: Investigación directa
Elaborado por: El autor

Los contribuyentes a nivel de RUC, tienen como sus factores claves de éxito la atención que brindan a sus clientes con el 33% ya que consideran este punto como primordial porque un cliente bien atendido atrae mas clientes mientras que un cliente que no recibió un buen trato evita que los clientes lleguen al local por la mala publicidad que realiza del mismo; luego de ello tenemos 3 factores con el mismo porcentaje de

importancia 20% como son precios de productos o servicios comercializados el cual es uno de los puntos mas sensibles en todo el comercio al menos en el Ecuador donde las personas miden el factor económico antes de realizar cualquier compra; calidad del producto o servicio al igual que va ligado al factor precio; y, profesionalismo en cada una de sus actividades diarias ya que si un microempresario no es profesional en las cosas que realiza el negocio no va a salir adelante.

Además de todos estos factores debemos considerar otros factores como la responsabilidad que debe tener todo empresarios si quiere que su negocio salga adelante; la ética que todo microempresario debe demostrar en su vida diaria tanto con sus clientes como con su competencia; innovación para buscar diariamente que puede mejorar en su negocio para que atraiga mas clientes.

4.2. Factores claves de éxito para toda microempresa.

4.2.1. Dominio Financiero.

El dominio financiero que debe tener el microempresario es primordial ya que en él se ponen en juego las habilidades, capacidades y herramientas necesarias para que el negocio permanezca a través del tiempo.

Este dominio financiero implica tener un control constante y periódico de tres estados financieros básicos en todo tipo de negocio, los cuales nos darán una clara idea de la situación real de la microempresa.

- Balance General
- Estado de Pérdidas y Ganancias
- Flujo de Efectivo

A través del manejo de estos estados financieros podemos obtener datos reales e importantes para el giro de negocio, indicadores para la toma de decisiones oportunas para un crecimiento sostenido y próspero de la empresa.

Para tener un efectivo control financiero de la microempresa, se debe tener con consideración el uso de indicadores que nos ayuden a manejar de una mejor manera este aspecto delicado de toda empresa. Estos indicadores los clasificaremos en 3 tipos:

- *Indicadores de rentabilidad*, mide las ganancias que tuvo el negocio al final de un periodo determinado de tiempo.
- *Indicadores de liquidez*, mide capacidad que tiene la empresa para cancelación de deudas.
- *Indicadores de financiamiento*, mide la capacidad que tiene la empresa para obtener financiamiento por parte de terceros.

A continuación se presenta un cuadro con los indicadores más utilizados¹⁸ dentro de la microempresa:

¹⁸ Si bien estos indicadores son los más utilizados por la microempresa, no todos son aplicables dentro del país, no porque su utilización no sea conveniente, más bien gira por el nivel de conocimientos de los microempresarios sobretodo a nivel de RISE.

Tabla No. 2
Indicadores Financieros utilizados en microempresa

Indicador	Formula	Objetivo	Unidad
RENTABILIDAD			
Utilidad neta	Ingresos - costos - gastos	Ganancia total	\$
Margen de utilidad neta	Utilidad neta / ventas	Ganancia total	%
Rentabilidad por producto	Ventas prod. / costos proa.	Ganancia por producto	\$
Participación rentabilidad producto en rentabilidad total	Rentabilidad prod. / rentabilidad total	Categorización de productos por rentabilidad	%
Rentabilidad por cliente	Ventas por cliente / costo vta. productos por cliente	Ganancia por cliente	\$
Participación rentabilidad cliente en rentabilidad total	Rentabilidad cliente / rentabilidad total	Categorización de clientes por rentabilidad	%
Rentabilidad sobre la inversión	Utilidad neta / patrimonio de la empresa	Ganancia obtenida por la inversión realizada por el dueño	%
Utilidad bruta en ventas	Ventas totales - costos totales	Ganancia entre pvp y costo	\$
Margen bruto en ventas	Utilidad bruta en ventas / ventas totales	Ganancia entre pvp y costo	%
Total de gastos	Gastos administrativos + gastos de venta	Total gastos que tiene la empresa	\$
Índice gastos administrativos	Gastos administrativos / ventas	Relación gastos administrativos con ventas	%
Índice gastos venta	Gastos venta / ventas	Relación gastos ventas con ventas	%
Total gastos fijos	Gastos administrativos fijos + gastos ventas fijos	Valor total gastos fijos	\$
Índice gastos variables	Gastos administrativos variables + gastos ventas variables / ventas	Relación gastos variables con ventas	%
Índice materias primas	Materia prima / ventas	Relación materias primas con ventas	%

Indicador	Formula	Objetivo	Unidad
LIQUIDEZ			
Saldo de efectivo al final del periodo	Saldo de dinero en bancos o caja	Saldo de efectivo luego de pagar costos y gastos	\$
Monto promedio de dinero en bancos	Promedio de saldo de dinero en bancos	Disponibilidad para operaciones diarias	\$
Índice de efectivo vs. utilidad de periodo	Utilidad neta en ventas - dinero en bancos y caja	Conocer si la utilidad del negocio se refleja en la cuenta	\$
Flujo de fondos por producto	Ventas cobradas producto - compras por producto	Rentabilidad de cada producto vendido	\$
Flujo de fondos por cliente	Saldo inicial de cartera por cliente + vtas. por cliente - saldo final de cartera por cliente	Rentabilidad que deja cada cliente	\$
FINANCIAMIENTO			
Costos financieros	Valor de intereses por pagar	Costo financiero por deudas	\$
Apalancamiento	Prestamos / activos	Cuanto recurso de la empresa ha sido financiado por crédito	%
Índice de cobertura	Cuentas bancarias / utilidad neta	Capacidad de generar ingresos para pagar deudas	%
Relación cuota – ingreso	Cuotas mensuales / ventas totales	Cuanto se paga de cuota con relación a ventas	%

Fuente: Wilson Mariño, *100 indicadores para controlar tu pequeña empresa*, Santillana, Quito, 2010.

Elaborado por: El autor

Adicional a estos indicadores presentados, se puede obtener otro tipo de indicadores financieros en función del análisis financiero.

4.2.2. Dominio del Servicio al Cliente.

En el dominio del servicio al cliente no nos referimos únicamente a la calidad de productos o servicio que brinda el negocio, se refiere particularmente a la calidad y amabilidad con la que se trata al cliente diferenciándonos de la competencia.

Debemos de reconocer que cada vez que un cliente va a nuestro negocio -directa o indirectamente- nos está evaluando y comparando con otros lugares que ha visitado. Hay que tener empatía y estar “conectados” con nuestros clientes, hacerlos sentir a gusto y brindar todas las facilidades que estén a nuestro alcance para que salga satisfecho y llenando todas las expectativas con las que llegó.

Este tipo de dominio puede servir como termómetro para llegar al dominio del destino, ya que aquí hay muchos intereses de por medio como hacia donde queremos llegar y vernos al corto y mediano plazo.

A continuación se presenta un cuadro con Indicadores de Gestión en el área de Servicio al Cliente:

Tabla No. 3

Indicadores de Gestión en Servicio al Cliente

Indicador	Formula	Objetivo	Unidad
Nivel de cumplimiento de entregas	Total de pedidos no entregados a tiempo / Total de pedidos despachados	Valor real de entrega oportuna y efectiva de pedidos	%
Calidad de facturación	Facturas emitidas con errores / facturas emitidas	Numero de facturas con error	%
Causales de notas de crédito	Total n/c / total facturas	Numero de facturas con problemas	%
Pendiente de facturación	Pedidos por facturar / pedidos facturados	Numero de pedidos no facturados	%

Fuente: Herrera y Carvajal Asociados, Inteligencia de Negocios en: <http://www.safi-software.com.ec/pdf/SAFITOOLSANALISIS%20FINANCIERO.pdf>
Elaborado por: El autor

4.2.3. Dominio del Tiempo.

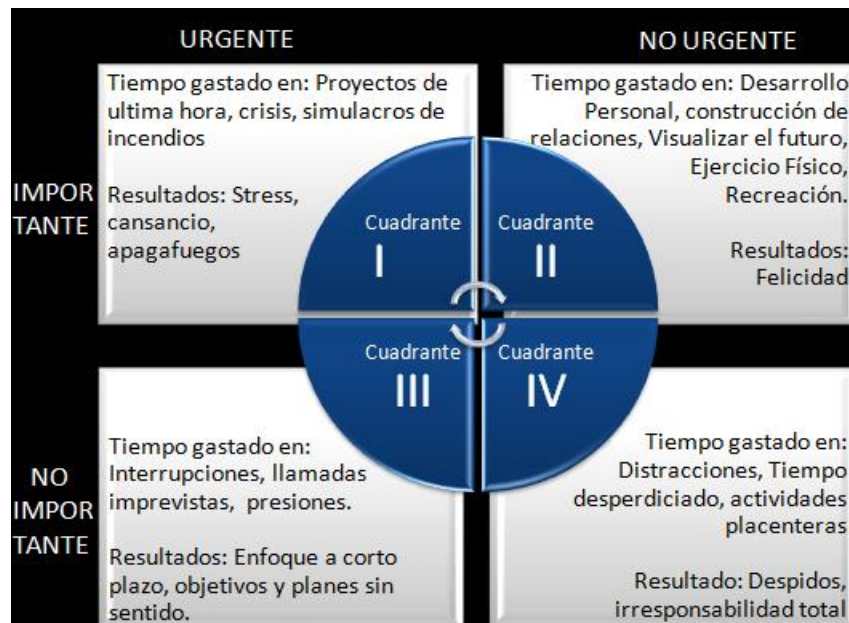
El dominio del tiempo es primordial y todo un reto en el mundo de los negocios debido a que si no sabes dominarlo, el día a día nos dominará a nosotros; con esto perdemos la capacidad de controlar el tiempo.

Una de las claves para tener dominio del tiempo es aprender una sola palabra mágica, “NO”. Es una de las claves en este tema ya que nos ayudará a evitar comprometernos en algo que luego nos estamos arrepintiendo. La frase utilizada por Ron Reynolds cae como anillo al dedo en este caso: *“No dejes que tu lengua sobrecargue tus espaldas”*.

La forma en que se utilice el tiempo a la larga influenciará significativamente en el éxito de la microempresa. Al mismo tiempo si los colaboradores ven a la cabeza del negocio optimizando y utilizando de una manera adecuada el tiempo, observarán que el tiempo es importante para el negocio.

Una manera muy útil de optimizar el uso del tiempo es clasificar las actividades diarias tal como la hace Stephen Covey en su libro “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva”:

Los 4 cuadrantes de Stephen Covey



Fuente: Stephen Covey, “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva” en: http://www.yocreomifuturo.com/wp-content/uploads/2009/02/cuadrantes_covey4.jpg

Para Stephen Covey “...la gente efectiva se aleja del cuadrante III y IV porque, sean cosas urgentes o no, son cosas que no son importantes. También reducen el cuadrante I al máximo para pasar más tiempo en el cuadrante II”.

Como dueño del negocio pasar la mayor cantidad de tiempo en el cuadrante II nos brindará el control estratégico de las actividades diarias, las mismas que nos ayudarán a cumplir con todas las metas de la microempresa. Pero, ¿Cómo hacemos eso? Una manera práctica es manejar una agenda donde podamos sacar tiempo a todas las actividades críticas que tenemos en el cuadrante I; al hacer esto planificadamente tendremos el tiempo necesario para realizar las actividades importantes y no urgentes (cuadrante II).

En definitiva, debemos aprender a realizar actividades que representen un flujo de efectivo alto y delegar las actividades que representen flujos de efectivo bajos.

4.2.4. Dominio del Destino.

El dominio del destino según Rigoberto Acosta¹⁹ es tener una idea clara hacia donde queremos llevar el negocio, evitando que el día a día y las responsabilidades del mismo impidan que podamos desarrollar nuestro potencial y podemos sacar al negocio adelante.

En el caso de los dueños de la microempresa, ellos son los responsables de planificar y dar rumbo a su empresa, y al mismo tiempo se debe hacer conocer a sus colaboradores hacia donde queremos llegar y las ventajas que esto tendrá para ellos; es decir, generar compromiso de parte del recurso humano para con el negocio.

Como se comentó en el capítulo anterior, esto puede generar miedos o temores en los colaboradores, pero es deber de la cabeza del negocio brindar la confianza y la seguridad de que el cambio y el progreso es beneficioso para todos. Es deber del microempresario visualizar un futuro claro para la empresa, ya que si no se realiza de este modo, por más ambiciosa que sea la idea no tendrá el resultado que todos esperan.

Pero no todo depende del entorno interno del negocio, también se debe buscar asesoría externa para mejorar constantemente y evitar sorpresas y molestias en un futuro: la etapa de transición.

Así como Braidot y Soto comentaron sobre las desventajas de las empresas familiares, también se mencionan las ventajas a continuación:

- *Compromiso*, el fundador de la empresa da la vida por la misma, ya que él la creó, así también el resto de miembros de la familia se sienten comprometidos

¹⁹ Director de la Firma ActionCOACH Occidente Nombrado el Mejor COACH de Norteamérica en 2010 y el número 1 a nivel mundial.

con el desarrollo de la empresa. El sentido de pertenencia juega un rol fundamental ya que toda la familia junta esfuerzos para sacar a la empresa adelante y que perdure con el tiempo.

- *Conocimiento*, cada empresa maneja su “know how” el mismo que se guarda de generación en generación. Los miembros de la familia aprenden la manera de trabajar y de llevar adelante el negocio.
- *Flexibilidad*, la familia que trabaja en su propia empresa es capaz de sacrificar su tiempo y otro tipo de recursos con la finalidad de cumplir con todos los compromisos pactados con anticipación.
- *Planeación*, los miembros de la familia son más eficientes el momento de realizar la planeación estratégica que les permita afrontar riesgos que se pueden presentar a lo largo del tiempo.
- *Confiabilidad y orgullo*, es motivo de orgullo tanto para el fundador como para sus familiares el hecho de haber creado una empresa, y se siente un mayor orgullo cuando la empresa lleva en la razón social el apellido del fundador.
- *Cultura estable*, dentro de las empresas familiares hay muchas personas que han trabajado en ella muchos años lo que les permite conocer su filosofía y manera de operar.

CAPÍTULO V

5. Conclusiones y recomendaciones.

5.1. Conclusiones.

- La microempresa familiar quiteña se caracteriza en mayor porcentaje por no tener socios dentro de la misma; es decir, la persona que inició con el negocio es la misma que toma todas las decisiones importantes ya que no debe consultar con nadie para hacerlo.
- Según datos revelados en la encuesta efectuada a los microempresarios, la mayor cantidad de ellos que manejan sus negocios a través del RISE crearon su empresa antes del año de 1990, a diferencia de quienes poseen sus negocios bajo el régimen de RUC quienes en su mayoría crearon sus empresas entre los años 2000 y 2004.
- El principal factor que limita el crecimiento de la microempresa familiar a nivel de contribuyentes RISE es el mercado muy competitivo en el que viven, ya que al no considerar ciertos aspectos organizacionales que les permita salir adelante y hacer frente a la competencia se ven limitados en las acciones que emprenden. A nivel de contribuyentes con RUC las condiciones macroeconómicas en las que se encuentra inmerso el país y que afecta el desarrollo de sus actividades comerciales es el factor primordial que los impide crecer.
- Para los contribuyentes de RISE los factores claves de éxito en sus negocios son la variedad, la calidad y la constancia. Variedad porque pueden ofrecer varias opciones a sus clientes; calidad ya que las personas buscan que los productos o servicios que van a adquirir sean de calidad; y, constancia ya que sin ella no hubieran llegado donde están con sus microempresas.

- Para los contribuyentes de RUC, los factores claves de éxito en sus microempresas son atención al cliente, precios, calidad del producto o servicio y profesionalismo. Atención al cliente ya que un cliente bien atendido se fideliza y atrae más compradores; precios ya que es un factor determinante en el comercio al menos en el país; calidad en producto o servicio al igual que los contribuyentes de RISE; y, profesionalismo ya que un microempresarios debe tener esta cualidad para que el resto de colaboradores siga su ejemplo.
- La empresa familiar es aquella que está controlada por dos o más miembros de la misma familia y tienen como visión la continuidad de generación en generación. La empresa familiar es un pilar fundamental en la economía de las naciones; sobretodo acá en el Ecuador donde se estima que la microempresa aporta el PIB entre el 10% y el 15%, ya que emplean a más de 1 millón y medio de personas con ingresos medios y bajos.
- La microempresa de subsistencia están manejadas por los conocidos vendedores ambulantes, no poseen inventarios por su bajo nivel de capital, las ganancias se utilizan para cubrir sus necesidades básicas. En muchas ocasiones no logran cubrir los costos laborales.
- La microempresa de acumulación simple poseen un lugar determinado para realizar su actividad comercial, manejan control de inventarios y su margen de utilidad oscila el 20%. Manejan políticas contractuales que les permite ahorrar en costos salariales.
- La microempresa de acumulación ampliada posee como característica principal la generación de niveles de rentabilidad altos que permite mantener procesos

productivos. Además poseen procesos de selección de mano de obra, producen excedentes que permiten crear puestos de trabajo con todos los beneficios de ley.

- Para las mujeres la microempresa les proporciona un ingreso secundario para sus hogares, mientras que para los hombres este tipo de negocios representa más de la mitad o en algunos casos la totalidad de los ingresos para sus hogares.
- La motivación principal de crear su empresa para empresarios a nivel de RISE y RUC fue la búsqueda de independencia tanto económica como personal, ya que luego de la crisis que enfrentó el país en 1999 se generó mucha desconfianza a nivel financiero como a nivel de empresa.
- El mayor porcentaje de microempresarios entrevistados manifestaron que el negocio que tienen fue el único que poseen; a diferencia de un porcentaje pequeño que mencionan haber tenido otros emprendimientos y haber tenido que cerrarlos principalmente por la competencia, falta de experiencia en el negocio emprendido o simplemente porque la rentabilidad obtenida no era la esperada.
- La mayor cantidad de microempresarios iniciaron solos su negocio sin necesidad de socios; aunque después con el paso del tiempo hubo algunos que aumentaron sus números de socios pero sigue predominando el manejar el negocio solos.
- Con relación a la situación de la empresa a comparación de sus inicios, el 50% las microempresas que utilizan el RISE están en una mejor situación; a diferencia de las empresas que manejan RUC de las cuales el 91% de ellas están igual (46%) y mejor (45%) que en sus inicios. Esto se debe en parte que a nivel de contribuyentes RISE existen en la actualidad mejores condiciones para ejercer sus actividades comerciales; factores como la seguridad, mejores políticas económicas a nivel del SRI, y reactivación de la actividad económica.

- La sucesión generacional en la empresa familiar debe realizarse de una manera planificada, tomando en cuenta no solo aspectos sentimentales sino también aspectos académicos de preparación y aptitud para el cargo; de esta manera se evita tener a la larga lidiar con problemas que pueden ser difíciles de manejar con el paso del tiempo.
- La etapa de transición y cambio por la cual toda organización debe pasar hay que tomarla con mucha precaución, ya que en esta etapa se presentan factores como la negativa al cambio del recurso humano. Para evitar este tipo de inconvenientes se debe procurar tener mesas de diálogo para informar sobre los cambios que se avecinan y receptar sugerencias de los empleados, así sentirán que sus ideas son tomadas en cuenta y ayudaran a llegar a un cambio que beneficie a todos.
- Los problemas financieros son los más preocupantes para los pequeños empresarios, ya que sin el financiamiento adecuado sus organizaciones corren el riesgo de no continuar con la línea generacional que esperan. En el país este es un factor determinante para los microempresarios.
- El dominio financiero es primordial en toda microempresa ya que es en este ámbito donde la empresa se está jugando todos su “pocos” recursos y su futuro; una decisión más tomada o realizada sin la planificación adecuada puede llevar a la quiebra al negocio.
- El dominio de servicio al cliente no es solo el momento de la venta del producto o prestación del servicio, el servicio al cliente va más allá que una simple venta, es también el servicio post venta que podemos hacer para que el cliente sienta el respaldo de la empresa.

- El dominio del tiempo es saber manejar situaciones en las cuales debemos decir no para no comprometernos en cosas sin mayor importancia y que retrasarán y nos desviarán de nuestras cosas importantes del giro del negocio. Además es saber elegir las situaciones que requieran de nuestra atención y que deben ser atendidas en ese momento así como delegar a otras tareas.
- El dominio del destino tiene relación con el cambio generacional y de transición que se estudió en el capítulo anterior, es planificar hacia donde queremos llevar a nuestra empresa y cuando sea el tiempo del cambio dar un paso al costado sabiendo que el tiempo que estuvimos al frente de la organización dimos lo mejor de nosotros por el bien de la misma.

5.2. Recomendaciones.

- Como microempresarios debemos realizar un estudio previo del mercado en donde queremos incursionar para evitar cometer errores que a la larga pueden desencadenar en el cierre del negocio y en desperdiciar la poca cantidad de recursos con los que contamos para el mismo.
- Si bien se puede observar en el estudio de campo realizado que la mayoría de microempresas las maneja una sola persona, no debemos descartar la opción de tener socios que nos puedan ayudar en el desarrollo del negocio. Estos socios pueden convertirse en “ángeles inversores” y facilitarnos -con la inclusión de recursos- una mayor participación dentro del mercado en donde nos desenvolvemos.
- Catalogar al mercado competitivo no como una amenaza para el desarrollo de los negocios sino como una oportunidad de mejora continua; de esta manera podemos

llegar a desarrollar técnicas de ventas que nos permitan atraer a más clientes y sobresalir ante nuestros competidores.

- Los microempresarios deben tomar conciencia que la capacitación es primordial para el buen manejo del negocio, si bien muchos de los encuestados afirman que manejan sus negocios gracias a la experiencia que tienen en el mismo no deja de ser una realidad preocupante que muchos de ellos desconocen aspectos administrativos, comerciales, tributarios necesarios en el mundo de los negocios.
- Como empresarios debemos cuidar siempre que nuestro negocio vaya en la dirección correcta que nosotros esperamos; por ello, es necesario utilizar herramientas que nos permitan controlar el nivel de gestión que estamos obteniendo en el mismo. Indicadores de desempeño que pueden ayudarnos a determinar el nivel de compromiso que tienen nuestros colaboradores y tomar las medidas correctivas en caso de ser necesarias.
- Manejar mucha comunicación con nuestros colaboradores nos permitirá tener un clima laboral de calidad, el mismo que contribuye a que nuestro personal se sienta comprometido con la organización al saber que sus pensamientos y opiniones son tomadas en cuenta por la empresa.
- El servicio al cliente es uno de los parámetros que siempre debemos tener con consideración como clave en el éxito o fracaso de nuestro negocio. Un cliente siempre está evaluándonos, desde el momento que tiene su primer contacto con personal de la empresa hasta que sales del establecimiento. De nuestro trato depende que el cliente regrese y sugiera a más personas o simplemente nunca más lo haga y genere información negativa de nosotros.

- Como dueño del negocio pasar la mayor cantidad de tiempo en el cuadrante II que menciona Stephen Covey, nos brindará el control estratégico de las actividades diarias, las mismas que nos ayudarán a cumplir con todas las metas de la microempresa y centrar todos nuestros esfuerzos en actividades que representan una utilidad mayor a la empresa, y evitar caer en actividades que podemos delegar o dar su importancia en otro momento.
- Realizar mayor cantidad de estudios de las Pymes en el país, ya que no existe mayor difusión del tema, salvo casos excepcionales como el que tenemos en la Universidad Andina Simón Bolívar, donde a través del Observatorio de la Pyme podemos acceder a información muy valiosa del tema.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS:

- Andersen, Arthur, *Prácticas de Gerencia del Siglo XXI*, Editorial La Palma, España, 1998.
- Armstrong, Gary, *Marketing*, Prentice-Hall, Madrid, 2001.
- Bermejo, Manuel, *Hacia la empresa familiar líder*, Prentice-Hall, España, 2008.
- Cravens, David, *Administración en Mercadotecnia*, CECOSA, México, 1999.
- Fisher, Laura y Navarro, Alma, *Introducción a la Investigación de Mercados*, McGraw-Hill, México 1996.
- Fred, David, *Administración Estratégica*, Prentice Hall, México, 2000.
- Gobierno de España: Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, *Guía para la pequeña y mediana empresa familiar*, Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa, Madrid, 2008.
- Handy, Charles, *La organización por dentro*, Deusto, Colombia, 2006.
- Kotler, Philip, *Dirección de Marketing*, Prentice-Hall, México 2001.
- Lambin, Jean, *Marketing Estratégico*, McGraw-Hill, Colombia, 2000.
- Leach, Peter y Bogod, Tony, *Claves en la empresa familiar, s/e*, España, 2006.
- Mariño, Wilson, *100 Indicadores para controlar tu pequeña empresa*, Ecuador, Grupo Santillana, 2010.
- Mariño, Wilson, *100 Respuestas a los problemas de la pequeña empresa*, Ecuador, Grupo Santillana, 2010.
- Ramírez, Marcelo, *Metodología de la Investigación Científica*, Exacto Visual, Quito, 2003.
- Rodríguez, Joaquín, *Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y*

mediana empresa, Ecafsa, México, 2001.

WEB SITES:

- www.inec.gob.ec Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC
- www.hoy.com.ec Diario Hoy
- www.aulafacil.com Selección de cursos gratis on line
- www.eumed.net Enciclopedia y Biblioteca Virtual de las Ciencias Sociales, Económicas y Jurídicas
- www.coachlatinoamerica.com Coaching de Negocios
- <http://www.safi-software.com.ec/> Portal de Herrera y Asociados
- <http://www.yocreomifuturo.com/> Portal motivacional

ANEXO No. 1

Calculo de la muestra

Datos

$$n = ?$$

$$N = 82827$$

$$e = 0,0565$$

$$\sigma = 1,96$$

$$p = 0,50$$

$$q = 0,50$$

Fórmula

$$n = \frac{\sigma^2 N p q}{\sigma^2 (N - 1) + \sigma^2 p q}$$

Desarrollo

$$n = \frac{1,96^2 * 82827 * 0,50 * 0,50}{0,0565^2 (82827 - 1) + 1,96^2 * 0,50 * 0,50}$$

$$\frac{79847,05}{265,3617}$$

Respuesta 300 encuestas

Fracción 284 Microempresas (95%)

16 Pymes (5%)

ANEXO No. 2

Diseño de la encuesta

Universidad Andina Simón Bolívar
Maestría en Dirección de Empresas

Encuesta sobre la evolución de la microempresa familiar en Quito

1. En qué año inicio su microempresa?

antes de 1990 entre 1991 y 1995 entre 1995 y 1999
entre 2000 y 2004 después de 2005

2. Con cuántos socios inició la microempresa?

Ninguno entre 1 y 2
entre 3 y 4 más de 5 socios

3. Cuántos socios posee en la actualidad la microempresa?

Ninguno entre 1 y 2
entre 3 y 4 más de 5 socios

4. Qué le motivó a iniciar con la microempresa?

Desempleo Independencia Experiencia
Factor económico Otros _____

5. Tomando como referencia el inicio de la microempresa, la misma está?

Peor Igual Mejor

6. Ha iniciado algún otro tipo de negocio y ha tenido que cerrarlo?

Si Por qué? _____

No

7. Ordene según el nivel de importancia los factores -que a su criterio- limitan el crecimiento de la microempresa familiar en la ciudad de Quito?

Mercado muy competitivo Opciones de financiamiento Condiciones macroeconómicas

Conflictos familiares Otros _____

8. Mencione -de acuerdo a su importancia- cuáles son los factores claves para tener éxito en su microempresa?

8.1. _____

8.2. _____

8.3. _____

8.4. _____

8.5. _____

Gracias por su ayuda

ANEXO No. 3

Tabulación de las preguntas RISE

**Universidad Andina Simón Bolívar
Maestría en Dirección de Empresas**

Encuesta sobre la evolución de la microempresa familiar en Quito

1. En qué año inicio su microempresa?

antes de 1990	142
entre 1991 y 1995	31
entre 1995 y 1999	31
entre 2000 y 2004	31
después de 2005	48

2. Con cuántos socios inició la microempresa?

Ninguno	236
entre 1 y 2	48
entre 3 y 4	
más de 5 socios	

3. Cuántos socios posee en la actualidad la microempresa?

Ninguno	253
entre 1 y 2	14
entre 3 y 4	17
más de 5 socios	

4. Qué le motivó a iniciar con la microempresa?

Desempleo		
Independencia	142	
Experiencia	48	
Factor económico	94	
Otros		_____

5. Tomando como referencia el inicio de la microempresa, la misma está?

Peor	62
Igual	80
Mejor	142

6. Ha iniciado algún otro tipo de negocio y ha tenido que cerrarlo?

Si	74	
Por qué?	15	situación económica
	29	competencia
	15	tiempo
	15	rentabilidad
No	210	

7. Ordene según el nivel de importancia los factores -que a su criterio- limitan el

crecimiento de la microempresa familiar en la ciudad de Quito?

Mercado muy competitivo	191
Opciones de financiamiento	31

Condiciones macroeconómicas	48
Conflictos familiares	14
Otros	

8. Mencione -de acuerdo a su importancia- cuáles son los factores claves para tener éxito en su microempresa?

variedad	77
calidad	65
constancia	60
atención	31
precio	28
perseverancia	17

paciencia	1
horario	1
local	1
orden	1
capital	1
responsabilidad	1

Gracias por su ayuda

ANEXO No. 4

Tabulación de las preguntas RUC

Universidad Andina Simón Bolívar
Maestría en Dirección de Empresas

Encuesta sobre la evolución de la microempresa familiar en Quito

1. En qué año inicio su microempresa?

antes de 1990	3
entre 1991 y 1995	2
entre 1995 y 1999	4
entre 2000 y 2004	7
después de 2005	

2. Con cuántos socios inició la microempresa?

Ninguno	12
entre 1 y 2	4
entre 3 y 4	
más de 5 socios	

3. Cuántos socios posee en la actualidad la microempresa?

Ninguno	10
entre 1 y 2	3
entre 3 y 4	3
más de 5 socios	

4. Qué le motivó a iniciar con la microempresa?

Desempleo	
Independencia	14
Experiencia	1
Factor económico	1
Otros	

5. Tomando como referencia el inicio de la microempresa, la misma está?

Peor	1
Igual	8
Mejor	7

6. Ha iniciado algún otro tipo de negocio y ha tenido que cerrarlo?

Si	3	
Por qué?	2	competencia
	1	desconocimiento del mercado
No	13	

7. Ordene según el nivel de importancia los factores -que a su criterio- limitan el crecimiento de la microempresa familiar en la ciudad de Quito?

Mercado muy competitivo	4
Opciones de financiamiento	3
Condiciones macroeconómicas	8
Conflictos familiares	1

Otros

8. Mencione -de acuerdo a su importancia- cuáles son los factores claves para tener éxito en su microempresa?

atención cliente

5

precios

3

calidad prod

3

profesionalismo

3

experiencia

1

Gracias por su ayuda