



## El reto del éxito en el emprendimiento en la ciudad de Guayaquil

**Autores:** Lic. Anisleydi Tellez Pérez, Mgs.

**Instituto Superior Tecnológico Espíritu Santo, Guayaquil, Ecuador**

**Autor para la correspondencia:** [atellez@tes.edu.ec](mailto:atellez@tes.edu.ec)

Fecha de recepción: 25 de julio de 2018 / Fecha de aceptación: 20 de octubre de 2018

### Resumen

La presente investigación abordó la identificación y medición de los factores internos de éxito empresarial. Para la consecución de esta investigación se trazó como objetivo general: diseñar un procedimiento para la identificación y medición de los factores de éxito empresarial.

Los métodos y técnicas aplicados fueron las encuestas, entrevistas, el trabajo con las fuentes documentales y la consulta a especialistas, así como los propios del nivel teórico y algunos estadísticos.

La novedad del trabajo se manifestó a través de la elaboración de un procedimiento sustentado en las relaciones dialécticas que se establecen entre ingresos y gastos para el incremento sostenido de las utilidades.

Los resultados se concretan en la utilidad del procedimiento como herramienta útil para la identificación y medición de los factores internos de éxito empresarial.

En la presente investigación se demostró la viabilidad del procedimiento elaborado en la determinación de los factores de éxito empresarial en la ciudad de Guayaquil.

**Palabras clave:** Éxito, identificación, medición y relaciones dialécticas.

### Abstract

The present investigation addressed the identification and measurement of the internal factors of business success. To achieve this research, the general objective was to design a procedure for the identification and measurement of business success factors.

The methods and techniques applied were, among others, surveys, interviews, work with documentary sources and consultation with specialists, as well as those of the theoretical level and some statistics.

The novelty of the work was manifested through the elaboration of a procedure based on the dialectical relationships established between income and expenses for the sustained increase in profits.



The results are specified in the utility of the procedure as a useful tool for the identification and measurement of the internal factors of business success.

In the present investigation the viability of the procedure elaborated in the determination of the factors of business success in the city of Guayaquil was demonstrated.

**key words:** success, identification, measurement and dialectical relationships.

### Introducción

El entorno económico de la actualidad está marcado por una fuerte dinámica competitiva, en un contexto en que convergen diferentes actores con distintos principios y valores, pero con el propósito común y antiguo de obtener cada vez mayores y mejores resultados.

En Ecuador los ajustes necesarios después de una década de gestión “*correista*”, marcada por las grandes inversiones en el sector público, el incremento drástico del endeudamiento, la caída brutal del precio del petróleo y varias evaluaciones sucesivas del dólar han devenido en la necesidad de plantearse nuevos enfoques, que desde una perspectiva humanista permitan a las empresas agregar valor de forma a lo largo del tiempo, siendo esto lo que en última instancia hará posible la recuperación ante los embates de económicos de los últimos años (Banco Central del Ecuador, 2018).

Esta es una época de reconcepciones que debe tomar como eje la eficiencia, eficacia y efectividad para guiar la gestión económico financiera cotidiana, a partir de que en la medida en que cada actividad maximice sus resultados mediante la utilización óptima de los recursos disponibles, mayor será también el nivel de certeza en el cumplimiento de los objetivos trazados por la organización (Miranda, 2012).

La comprensión de este planteamiento para su incorporación a la cotidianidad pasa por la necesidad de estudiar a profundidad sus definiciones y determina un cuestionamiento indispensable ¿el éxito empresarial, es el resultado inmediato del logro y armonización de estos tres conceptos?

Si se toma como punto de partida la eficacia hay que acotar que se refiere al grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas u otros efectos que se había propuesto.

Se enfoca entonces a por qué y para qué hacer, pero esto es solo una fracción del problema, quedando pendiente el cómo para completar esta lógica de análisis, de allí emerge el concepto de eficiencia, que según Idalberto Chiavenato (como citó (Gómez Niño, 2012)) "significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación  $E=P/R$ , donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados".

### Fundamentos Teóricos

Podría decirse de manera general que la eficiencia se refiere a la relación entre los recursos consumidos y los bienes y servicios producidos, por lo que aumenta en la medida en que se produce un



mayor número de unidades utilizando una cantidad dada de insumos (Saiz Álvarez & Olalla Caballero, 2010).

La realidad económica ecuatoriana de estos tiempos se encuentra en constante transformación, eficacia, eficiencia y efectividad, son necesarios pero no suficientes, dado que en primera instancia para su incorporación a la cotidianidad es preciso contemplar la empresa con un enfoque sistémico (Bertalanffy, 1889).

Una empresa tiene necesariamente que considerarse como algo con más que meros componentes reunidos, de forma estática, a través de una forma de organización. Es obligatorio concebirla como un sistema de partes estrechamente relacionadas, con fluidez dinámica.

En la actualidad predomina un pensamiento mecanicista en “la gestión contable, a partir de su tratamiento en partes, de manera aislada e independiente, sin analizar el efecto multiplicador en la interrelación de factores multidimensionales. Sin embargo, determinar los factores y el efecto multiplicador que se genera en los mismos, sigue constituyendo un tema complejo a partir de la interacción entre las estructuras y los procesos en las organizaciones, interrelacionándose entre sí internamente, y con el medio ambiente, para en su conjunto formar un sistema dinámico” (Miranda, 2012).

Asimismo, los procesos internos que se generan en la misma: la motivación, capacitación, niveles de ingreso y gastos, la toma de decisiones, las relaciones intergrupales, etcétera; vinculados a la estructura organizativa y la conducta individual, continúan constituyendo factores claves y determinantes en el desempeño empresarial (Messina & Hochsztain, 2015).

De acuerdo con Rogers M. (2011) la búsqueda del éxito empresarial, depende entre otros factores, de lograr una combinación de productos a vender, que aproveche las capacidades instaladas y los otros recursos de forma óptima, y cubra la demanda de manera que garantice, los máximos ingresos posibles en la actualidad y el futuro.

En este entorno cambiante las empresas de la ciudad de Guayaquil, padecen una serie de limitaciones que sesgan el alcance del éxito en su gestión, dado que no se conoce con precisión la cantidad y el surtido de los productos que deben venderse. Además persiste la inestabilidad en la calidad de las producciones y el precio de los productos se establece por el método de gasto, cuestión tendiente a la ineficiencia (Guajardo Cantú & Andrade de Guajardo, 2005).

Estas insuficiencias conllevan a plantear el siguiente problema: ¿Cómo medir los factores que influyen en el éxito empresarial en la ciudad de Guayaquil?

Haciendo un balance de los criterios analizados la presente investigación concuerda con la definición dada por Kay (1994), sin embargo se hace necesario traducirla al ámbito interno de la empresa, a partir de



que el incremento de valor depende del resultado económico que se obtiene a partir de la diferencia entre ingresos y gastos.

Los ingresos en empresas productivas o de servicios dependen de la cantidad, surtido, precio, calidad y mercadeo, siendo la demanda un elemento transversal a estos factores.

Por otra parte los gastos, deben verse en cuatro dimensiones, la primera los objetos de trabajo, que dependen de la cantidad, surtido, precio, calidad y mercadeo. La segunda dimensión es la fuerza de trabajo que se caracteriza por la influencia de la capacitación y la motivación. La tercera son los medios de trabajo que obedecen a factores como cantidad, calidad y mantenimiento.

Mientras que se pueden agrupar en la cuarta dimensión otros factores financiero, legales y medioambientales.

La solución a esta problemática se planteará tomando en consideración que el éxito empresarial está determinado por la obtención de utilidades crecientes, sostenidas en el tiempo y superiores a los intereses que pueden brindar los recursos a emplear en el proceso si se expresaran en dinero y estuvieran en el banco a plazo fijo.

De allí que deban tomarse en consideración por una parte como factor esencial de éxito los ingresos, que a su vez dependen de: cantidad de productos a vender por cada surtido, Surtido, Calidad, Precio y Marketing.

Mientras que el otro factor decisivo vendría a ser los costos, que consta de tres elementos bases, primero los materiales, que depende de la cantidad de productos a comprar de determinado surtido, curtido, calidad y precio.

Segundo, fuerza de trabajo que depende de la capacitación y motivación y tercero, medios de trabajo que depende de la cantidad necesaria y el mantenimiento.

Lo planteado hasta el momento permite plantear la siguiente hipótesis: Si se diseña un procedimiento sustentado en la relación de ingresos y costos con la utilidad, se podrán gestionar los factores internos para el éxito empresarial en la ciudad de Guayaquil

Por lo que puede aseverarse que la variable independiente a analizar procedimiento sustentado en la relación de ingresos y costos con la utilidad, mientras que la dependiente es la gestión gestionar los factores internos para el éxito empresarial en la ciudad de Guayaquil.

Además de trazarse como objetivo: diseñar un procedimiento para la identificación y medición de los factores de éxito empresarial.

### **Materiales y Métodos**

Métodos y técnicas:

Del nivel teórico se utilizaron los siguientes métodos:

Esta obra se comparte bajo la licencia Creative Common Atribución-No Comercial 4.0

International (CC BY-NC 4.0)

Revista Trimestral del Instituto Superior Tecnológico Espíritu Santo



- Métodos lógicos del pensamiento, como: análisis, síntesis, inducción, generalización, para arribar a las diferencias y conclusiones pertinentes.

- Histórico lógico en función de establecer orden y secuencia lógica en el devenir histórico del fenómeno estudiado.

Fueron empleados como métodos del nivel empírico los siguientes:

- El trabajo con las fuentes documentales para analizar los trabajos existentes acerca del objeto de investigación de en la ciudad de Guayaquil.

- Entrevistas a especialistas con el objetivo de determinar el estado actual del proceso de los factores de éxito empresarial en la ciudad de Guayaquil.

- El método de consulta a especialistas para valorar la factibilidad del procedimiento para las empresas del territorio.

Diagnóstico de los factores de éxito en Pasaje Comercial Huayna Capac.

En esta sección el propósito esencial será tener una visión genérica de la percepción que los emprendedores guayaquileños tienen sobre el éxito empresarial y los factores internos que lo condicionan. Tal y como se ha comentado anteriormente, no existe un concepto común acerca de lo que significa el término éxito empresarial, por lo tanto, este estudio se realizó sobre la base de la percepción de los factores que, con un soporte sólido y siendo administrables y controlables, determinan la maximización continuada de las utilidades.

Para ello, se seleccionó, en colaboración con la Federación Nacional de Comerciantes Minoristas y de Mercados del Ecuador (Fenacom), una muestra intencionada de 60 locales comerciales del Pasaje Comercial Huayna Capac, el criterio fundamental para la selección del grupo de locales fue su permanencia en la federación, tamaño, y nivel de demanda de los artículos que comercializan.

### **Resultados y Discusión**

Se realizaron encuestas a los propietarios de los locales y a los empleados de mayor estabilidad en los negocios para dilucidar qué se entienden en la cotidianidad los emprendedores guayaquileños por éxito empresarial.

Los resultados apuntan a que al menos el 80 por ciento de los emprendedores señalan que el éxito está determinado por el nivel de ventas y la obtención de un mayor margen de ganancia, de allí que algunos autores afirmen que esta visión es insuficiente, ya que hay que crecer a partir del uso intensivo de los recursos.

Es decir, que un emprendedor exitoso es aquel que toma las medidas oportunamente para corregir los problemas que se puedan presentar durante el año y pueden incidir negativamente en el cumplimiento de



su plan, además, tiene una idea clara de qué es el éxito para él, que lo llena de una gran motivación (Fernández & Samsó, 2017).

La fundamental limitación radica en que la percepción de los emprendedores de una gestión económico financiera exitosa se centra en el incremento de las ventas y disminuir al mínimo posible los costos y los gastos vinculados al cumplimiento de obligaciones tributarias.

Estos elementos son insuficientes ya que no brindan elementos que indiquen sobre qué factores hay que accionar para garantizar el cumplimiento de las metas trazadas, incrementar su valor y el aporte al negocio cuantitativa y/o cualitativamente.

Por otra parte, no se ha implementado un sistema que permita manejar y controlar los riesgos inherentes a los procesos tecnológicos y a los que se derivan de las condiciones particulares de funcionamiento de la economía local y nacional.

En consecuencia, como se apuntó anteriormente, en la planificación empresarial se requieren coordinar las acciones en función del crecimiento a través de la potenciación de los factores específicos, que pueden imprimir su particularidad a los resultados empresariales y esto debe encontrar su reflejo en el sistema de control interno y en los registros contables.

En este contexto podría decirse que la definición de éxito en el ámbito empresarial de Guayaquil, está marcada por un enfoque de mero cumplimiento de planes de venta, lo cual sesga el desarrollo del negocio.

Este análisis conllevó a que la presente investigación centrara en el diagnóstico en el estudio de los factores internos de éxito en el emprendimiento en el territorio, dada la necesidad inminente de replantearse la gestión económico financiera con un enfoque complejo, y contextualizada en el resultado económico como primer paso para el incremento de valor.

Para el diagnóstico se seleccionaron un conjunto de factores que en principio podrían representar dicho éxito empresarial, tomando como criterio para su selección la definición aportada por esta investigación.

De allí que estos factores se seleccionarán a partir de su relación con la ecuación de resultado, entendiéndose, aquellos que determinan los niveles de ingreso y gastos, así como algunas relaciones de índole financiero y jurídico. Es preciso aclarar que en el caso de los factores relacionados con los gastos, este estudio se centrará en aquellos factores relacionados con los componentes esenciales del costo de producción (Carmelo Álvarez, 2017).

Se aplicó una encuesta (Anexo 2) a propietarios de los locales y a los empleados de mayor estabilidad en los negocios de los 60 locales seleccionados, cuyos resultados se valoraron a partir de la utilización de una escala (Liquert) de 1 a 5 para evaluar su nivel de influencia, donde 1 es ninguna, 2 es baja, 3 media, 4 alta y 5 muy alta.



Para su mejor comprensión, este estudio podría dividirse en dos momentos:

- El primero para agrupar los factores que influyen en los niveles de ingreso. Se constató que el 62% de los emprendedores concuerdan en que la cantidad de productos/servicios vendidos, así como su disponibilidad y calidad, tienen una influencia alta o muy alta en los volúmenes de utilidades.

No obstante, en elementos que a simple vista son esenciales para los niveles de ingreso, como el precio y el marketing, no puede establecerse una media entre los criterios, ya que los emprendedores ubican su influencia entre mediana y muy alta, sin que sea posible distinguir entre uno de ellos.

El segundo grupo estaría conformado por los factores que determinan los niveles de costos, en este punto pudo comprobarse que el 54% de los emprendedores identifican como factores de alta o muy alta influencia: la calidad de la mercadería, la motivación y capacitación del personal, la innovación y desarrollo, el liderazgo y la existencia de los medios de trabajo, necesarios y suficientes.

Mientras que otros factores esenciales son los costos asociados a las relaciones financieras, jurídicas y tributarias, fueron enmarcados en un rango de influencia entre mediana y muy alta, dentro del cual no es posible establecer un punto de diferenciación.

El análisis de los resultados obtenidos en la investigación permite llegar a la conclusión de que en el entorno empresarial del emprendedor guayaquileño no están identificados los factores internos que determinan la maximización continuada de las utilidades.

La identificación y medición de los factores de éxito empresarial, depende de la realización de un grupo de tareas concretas, a partir de la concepción sistémica de la gestión económico financiera, y de las observaciones antes realizadas. El estudio detallado de numerosas fuentes bibliográficas hizo posible el descubrimiento de un vacío teórico en cuanto a la definición de éxito empresarial. De allí que según la autora, este está determinado necesaria y suficientemente por la obtención de utilidades crecientes, sostenidas y sustentables.

Esta afirmación para nada pretende ser absoluta, ni negar definiciones de otros autores, sino que propone una visión generalizadora, aplicable a una amplia gama de empresas. Asimismo reconoce que existen diversos factores internos y externos de éxito empresarial, y la necesidad de diseñar procedimientos flexibles para su identificación.

El procedimiento propuesto se describe a continuación:

### **Paso 1. Investigación Preliminar.**

Consiste en la familiarización con la entidad objeto de estudio, a fin de contextualizar la definición de éxito empresarial propuesta por la autora, y profundizar en cuanto a los estados de opinión en el entorno empresarial, es decir si es vista en la comunidad como exitosa, y si se sienten los trabajadores miembros de



una organización exitosa. Además, se realizará un estudio profundo de las relaciones de proporcionalidad entre Ingresos y Gastos, en un periodo dado.

Para su ejecución se utilizarán los métodos clásicos de investigación, entrevistas, análisis de documentos, observaciones, recopilación de formularios y reportes, descripción de los flujos de información, estudio del contenido y diseño de los archivos.

### **Paso 2. Identificación de los factores que determinan el resultado económico.**

Este paso debe separarse para su ejecución en dos momentos, en el primero se listarán los factores que influyen sobre los niveles ingresos, partiendo del supuesto de que la principal fuente de ingresos de los emprendimientos del territorio es la comercialización de bienes y servicios.

Para su ejecución se propone el uso de técnicas tales como: revisión documental, entrevistas, observación y estadísticas (desde la descriptiva hasta el análisis multivariado), matrices de impacto cruzado, tormenta de ideas, entre otros.

La utilización de estas técnicas depende del criterio de los especialistas que apliquen el procedimiento, sin embargo es indispensable la aplicación de una encuesta, cuyo resultado sea un resumen de aquellos factores, que de acuerdo con el criterio de expertos, determinan en última instancia los niveles de ingreso.

En el segundo momento se listarán los factores que determinan los costos, que siguiendo la lógica de análisis anterior, se refiere fundamentalmente a aquellos que se relacionan directamente con la comercialización o prestación de servicios.

Su ejecución pasa por la aplicación de instrumentos similares al paso anterior, tomando en cuenta las diferencias conceptuales entre ingresos y costos, y que es vital identificar aquellos factores que condicionan su incremento a fin administrarlos efectivamente.

Finalmente se debe concretar con la eliminación de aquellos que no inciden directamente en el Resultado Económico.

El momento final viene a ser instante de depuración de los factores, que podría concretarse mediante un grupo de preguntas, que pueden adecuarse a las condiciones específicas del lugar y momento donde se aplique el procedimiento. Además deberán considerarse solo aquellos factores internos y con gran nivel de influencia en el nivel de utilidades.

- 1) ¿Es el factor esencial para la obtención sostenida y sustentable de utilidades?
- 2) Si no se manifiesta este factor, existe alguna alternativa para garantizar niveles de utilidades iguales o superiores. En caso afirmativo ponga un ejemplo.



El objetivo de la primera pregunta es delimitar aquellos factores esenciales para la obtención de utilidades, de allí que la respuesta afirmativa condiciona que se considere en el resto del análisis, en caso contrario se desecha el factor.

Por su parte, la segunda pregunta persigue cerrar el círculo en cuanto a los factores que aún siendo esenciales, puede ser atenuado el impacto de su deterioro. Si es afirmativa se omitirá del análisis este factor, ya que el propósito es resaltar aquellos factores determinantes en la obtención de utilidades, que por sí solos tienen capacidad de condicionar el resultado económico.

### **Paso 3. Medición de los factores internos de éxito empresarial.**

Este paso depende en gran medida de la capacidad heurística del investigador que aplique el procedimiento, ya que deberá realizar búsquedas bibliográficas profundas para la selección de indicadores que puedan relacionarse con cada uno de los factores propuestos.

El punto de partida será la identificación de los indicadores para cuantificar los factores identificados, mediante el cálculo de los progresos hacia la realización de un objetivo organizativo u operacional.

La presente investigación utilizará el método descrito por Campistrous L. y Rizo C. (1998), en esta fase el objetivo principal es generar y evaluar una lista final de indicadores.

Se presenta al grupo de expertos un conjunto de indicadores, que deberá ubicar individualmente en una de las 5 categorías siguientes:

- C1- Imprescindible para medir la variable.
- C2- Muy útil para medir la variable.
- C3- Útil para medir la variable.
- C4- Quizás podría servir para medir la variable.
- C5- No aporta nada a la medición de la variable.

Una vez realizada la consulta con los expertos, mediante una encuesta, la valoración que se realiza de cada indicador puede representarse en una tabla de frecuencia.

En esta tabla puede servir de punto de partida para el análisis probabilístico de los indicadores, de allí que sea necesario calcular las frecuencias acumuladas.

A partir de la matriz de frecuencias acumuladas pueden determinarse las frecuencias acumuladas relativas, que representan la medida empírica de la probabilidad de que cada *indicador* sea situado en esa categoría u otra inferior.

La lista de indicadores quedará reducida a aquellos indicadores colocados en las categorías útil, muy útil e imprescindible para medir la variable (C1, C2 y C3).

Finalmente deben calcularse los indicadores seleccionados, teniendo en cuenta la información mensual en un periodo no menor a cinco años.



#### **Paso 4. Análisis comportamiento de las utilidades al menos 5 años.**

Debe desarrollarse tomando como base el análisis económico financiero de periodos con variables comunes en cuanto a producciones, situación de los recursos y situación del mercado.

Para la consecución de este paso se sugiere tomar como guía las técnicas de análisis propuestas por Horngren, Sundem, & Stratton (2007) entre las que se encuentra el análisis horizontal del Estado de Resultado.

#### **Paso 5. Análisis comparativo por Indicador/Nivel Utilidades.**

El objetivo de este paso es analizar cómo influye el comportamiento de cada indicador en los niveles de utilidades. Este estudio requiere el manejo de grandes volúmenes de información, porque el análisis sistémico de varias situaciones, dotará a la investigación de un mayor grado de certeza.

Es necesario acotar que para su análisis, se considerará la utilidad como variable dependiente, y los factores internos de éxito empresarial variables independientes que determinan su comportamiento.

La esencia de este paso es determinar el grado de correlación de cada uno de estos factores con la utilidad, para ello puede utilizarse el Coeficiente de Correlación lineal simple, se conoce además como coeficiente de correlación de Pearson, que se define como, cuya forma es la siguiente:

$$\rho_{ij} = \frac{C(i, j)}{\sigma_i \sigma_j}$$

“Este coeficiente se denota ( $\rho$ ) y mide el grado de asociación lineal entre dos variables medidas en escala de intervalo o de razón tomando valores entre  $-1$  y  $1$ . Los valores de  $\rho$  próximos a  $1$  indicarán fuerte asociación lineal positiva (a medida que aumentan los valores de una de las dos variables aumentan los de la otra); mientras que los valores de  $\rho$  próximos a  $-1$  indicarán fuerte asociación lineal negativa (a medida que aumentan los valores de una de las dos variables disminuyen los de la otra) y valores de  $\rho$  próximos a cero indicarán no asociación lineal (lo que no significa que no pueda existir otro tipo de asociación)” (Ruiz, 1993 ).

El resultado es una tabla que muestra el resultado del coeficiente de correlación de Pearson y la significación de la prueba de hipótesis, de cada una de las variables independientes en relación a la variable dependiente.

El punto de cierre de este escalón del procedimiento es un listado de los factores internos que influyen directamente en el nivel de utilidades.

#### **Paso 6 Gestión del éxito empresarial**



Este paso viene a ser el último eslabón de la secuencia analítica de este procedimiento. En él la dirección debe definir un conjunto de acciones concretas, a partir del comportamiento de los factores internos de éxito empresarial, para lograr el incremento sustentable de las utilidades.

La estrategia trazada debe centrarse en dos perspectivas complementarias, la primera orientada a conjugar los factores que determinan los niveles de ingreso, en función de su incremento sostenido.

La segunda, dirigida la combinación de los factores que determinan los volúmenes de costo del producto o servicio, enfocándose en su disminución, sobre la base de la utilización óptima de los recursos.

### **Paso 7 Evaluación de los resultados**

Evaluación de las acciones puestas en marcha, mediante la verificación de su impacto en los niveles de utilidades. Además, se determinará si las transformaciones internas y externas inciden en los factores internos de éxito identificados o en las acciones implementadas en la entidad para propiciar el incremento de su valor, de manera que sea necesario contemplar agregar o desestimar factores.

Este es el punto de arranque del proceso de perfeccionamiento y retroalimentación, ya que a partir de los resultados obtenidos, el procedimiento debe retomarse desde el paso 2: identificación de los factores que determinan el resultado económico.

### **Resultados**

Aplicación del procedimiento para identificación y medición de los factores del éxito empresarial en Pasaje Comercial Huayna Capac.

Como se vio antes, el procedimiento está compuesto por 7 pasos, cada una de los cuales con sus actividades específicas.

### **Paso 1. Investigación Preliminar.**

En el desarrollo de esta actividad se utilizaron técnicas investigativas, entre ellas revisión documental y entrevistas orientadas a la solución de problemas informativos.

A partir de la aplicación de estos instrumentos se delimitaron las necesidades informativas de la empresa, referentes al control de los ingresos y gastos.

Al mismo tiempo se comprobó que existe una diferencia de criterio importante en cuanto a la forma que los clientes, proveedores y trabajadores perciben el éxito de los locales comerciales del pasaje comercial. Sus clientes y trabajadores los etiquetan como negocios con atributos de éxito, no obstante, señalan que el enfoque mercantilista afecta la toma de decisiones operativas y con ello su credibilidad.

### **Paso 2. Identificación de los factores que determinan el resultado económico.**

La consecución de este paso inició a partir la identificación de aquellos factores que determinan los niveles de ingreso. Se tomó como punto de partida que la principal fuente de ingresos de dichos locales es la comercialización de artículos varios, tales como pañales, bisutería y electrodomésticos.



Se identificaron aquellos factores que determinarán en última instancia los niveles de ingreso, siguiente el paso de la forma antes descrita, su materialización permitió la identificación de los siguientes factores internos:

1. Cantidad de productos/servicios vendidos
2. Disponibilidad de productos/servicios
3. Calidad productos/servicios
4. Precio
5. Marketing

En segundo momento siguiendo la misma lógica de análisis, refiriéndose fundamentalmente a aquellos costos que se relacionan directamente con la prestación de servicios.

En este contexto se circunscribió el estudio a los componentes de los costos vinculados con la comercialización. Para su concreción se aplicaron técnicas como entrevistas, cuestionarios, revisión documental, etc. Además de utilizó un grupo multidisciplinario que facilitó la identificación de un conjunto de factores relacionados directamente con los gastos.

La consecución de este paso concluyó en la delimitación de los siguientes factores agrupados en cada uno de los componentes del costo del producto:

#### **Materia Prima**

1. Cantidad mercancía necesaria
2. Costo de la mercancía
3. Calidad mercancía

#### **Mano de Obra:**

1. Motivación del personal
2. Capacitación del personal
3. Innovación y desarrollo
4. Liderazgo

#### **Medios de Trabajo:**

1. Medios de trabajo, necesarios y suficientes
2. Mantenimiento de los medios de trabajo

#### **Otros Costos:**

1. Costos asociados a las relaciones financieras
2. Costos asociados a las relaciones jurídicas
3. Costos asociados a las relaciones medioambientales



Finalmente se realizó la eliminación de aquellos que no inciden directamente en el Resultado Económico, mediante una encuesta realizada a 10 especialistas de la propia entidad y 10 expertos que han desarrollado investigaciones en ella en los últimos cinco años.

La encuesta se estructuró a partir de un grupo de preguntas, adecuadas a las características del sector objeto de estudio. Estas se muestran a continuación:

1) ¿Es el factor esencial para la obtención sostenida de utilidades?

2) Si no se manifiesta este factor, existe alguna alternativa para garantizar niveles de utilidades iguales o superiores. En caso afirmativo ponga un ejemplo.

La primera pregunta permitió delimitar aquellos factores esenciales para la obtención de utilidades, de allí que se considerará para el resto del análisis solo aquellos factores en los que la respuesta fue afirmativa.

La segunda pregunta posibilitó cerrar el círculo en cuanto a los factores que aún siendo importantes de manifestarse su deterioro puede ser fácilmente manejado, mediante la manipulación de otras variables o factores.

Por esa razón se omitieron los factores en lo que la respuesta fue afirmativa, y se redujo el grupo a aquellos que son determinantes en la obtención de utilidades, y que por sí solos tienen capacidad de condicionar el resultado económico.

El resultado fue una lista de los factores internos de éxito empresarial, que se presentan a continuación separados en sus respectivas dimensiones:

**Ingresos:**

1. Cantidad de productos/servicios vendidos
2. Disponibilidad de productos/servicios
3. Calidad productos/servicios
4. Precio

**Materia Prima**

1. Cantidad mercancía necesaria
2. Costo de la mercancía

**Mano de Obra:**

1. Motivación del personal
2. Capacitación del personal

**Medios de Trabajo:**

1. Medios de trabajo, necesarios y suficientes

**Otros Factores:**



1. Costos asociados a las relaciones financieras
2. Costos asociados a las relaciones jurídicas
3. Costos asociados a las relaciones medioambientales

Entre los factores eliminados en la fase final de este paso, se encuentran algunos que a criterio de esta autora son esenciales para el incremento de las utilidades, por lo que es preciso considerar al aplicar el procedimiento en otra empresa.

### **Paso 3. Medición de los factores internos de éxito empresarial**

La consecución de este paso tomó como punto de partida la realización de búsquedas bibliográficas profundas para la selección de indicadores relacionados con cada uno de los factores propuestos.

El resultado del proceso de selección se muestra en la siguiente tabla:

<b>Factores</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Origen</b>
<b>Ingresos</b>		
Cantidad de Productos Vendidos	Ventas	ER
	Ingresos financieros	ER
	Ingresos por sobrantes de bienes	ER
	Otros ingresos	ER
Calidad productos/servicios	Devoluciones y rebajas en ventas	ER
Precio	Ciclo de cobro	EF
	Rotación de las Cuentas por Cobrar	EF
<b>Materia prima</b>		
Cantidad mercancía necesaria	Ciclo de rotación del inventario	EF
	Rotación de inventario	EF
	Gasto de materiales	Serie Histórica
Costo de la mercancía	Costo de venta	ER
<b>Mano de Obra</b>		
Motivación del personal	Promedio de permanencia en años	Serie Histórica
	Productividad	Serie Histórica
Capacitación del personal		
<b>Medios de Trabajo</b>		
Suficientes y Necesarios	Gastos por pérdidas de bienes	ER
	Rotación de Activos	EF
	Gastos por pérdidas de bienes	ER
<b>Otros factores</b>		
Costos asociados a las relaciones financieras	Gastos financieros	ER
	Rentabilidad financiera	EF

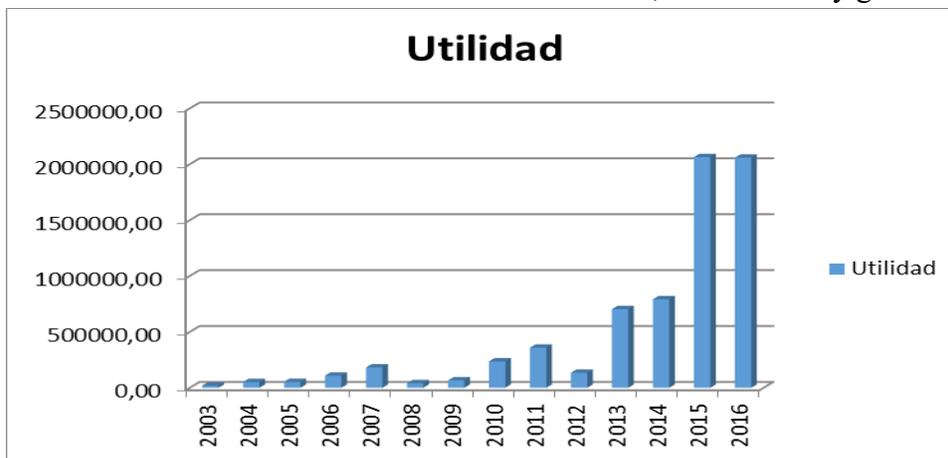


	Liquidez general	EF
	Liquidez inmediata	EF
	Apalancamiento	EF
	Índice de solvencia	EF
	Rentabilidad económica	EF
Costos asociados a las relaciones:	Impuesto al Valor Agregado	ER
rídicas	Impuesto a la Renta	ER
Costos asociados a las relaciones:	Consumo de combustibles en miles de litros	SerieHistórica
edioambientales		

El proceso de medición de los indicadores seleccionados se desarrolló tomando como base fundamental distintas fuentes disponibles en la empresa, entiéndase, Estado de Resultado (ER), Estados Financieros (EF) presentados por la dirección económica mediante herramienta informática en EXCEL, Serie Histórica y las declaraciones de impuestos correspondientes al periodo estudiado.

#### **Paso 4. Análisis comportamiento de las utilidades al menos 5 años.**

Este paso se concretó tomando como base para el análisis económico el periodo comprendido entre 2012 y 2017, ya que en estos años pueden identificarse variables comunes, implementación de mecanismos para dinamizar la economía, la inestabilidad de la composición de las ventas y la variación de los costos de adquisición. Además de similar situación de los recursos, del mercado y gestión económica financiera.



**Figura 1** Comportamiento de la Utilidades.



El análisis del comportamiento de las utilidades permitió construir una perspectiva más real de los resultados de la gestión en esos años, en el 2006 comienzan a vislumbrarse los primeros signos reales de recuperación.

En los años 2008 y 2009, sufre el impacto del recrudecimiento de la crisis económica internacional, que provoca el incremento del precio de las mercancías en el mercado mundial.

Los últimos años han sido de florecimiento en este sentido para los locales del pasaje comercial, a partir de la implementación de los lineamientos de la política económica en el país, la reducción del personal innecesario y la implementación de nuevas herramientas de control, y para la toma de decisiones.

En definitiva este estudio profundo de la Utilidades los últimos 14 años, reafirmó la idea de que es urgente la necesidad de establecer mecanismos que permitan a la empresa obtener utilidades de forma creciente y sostenida.

### **Paso 5. Análisis comparativo por Indicador/Nivel Utilidades.**

El objetivo de este paso es analizar cómo influye el comportamiento de cada indicador en los niveles de utilidades, este estudio requirió el manejo de información, de los últimos 14 años, o sea, el periodo comprendido en los años 2003 y 2017.

Su concreción parte de la utilización de los resultados de los pasos anteriores, en los cuales se calcularon los indicadores para medir los factores de éxito empresarial, y se analizó el comportamiento de las Utilidades, en el mismo horizonte temporal.

Es necesario acotar que para su análisis, se consideró la utilidad como variable dependiente, y los factores internos de éxito empresarial variables independientes que determinan su comportamiento.

Se determinó el grado de correlación de cada uno de estos factores con la utilidad, utilizando el coeficiente de correlación lineal simple, a través del SPSS se obtuvo el coeficiente de correlación de Pearson.

Los resultados pueden ser descritos siguiendo la lógica de dividir los factores internos de éxito empresarial en cinco dimensiones, la primera denominada Ingresos, de la cual se puede asegurar que la Cantidad de productos vendidos tiene una elevada correlación positiva con la Utilidad, lo que se traduce, en que mientras mayores sean los niveles de ventas, mayor será también la Utilidad.

Mientras que el Precio está correlacionado negativamente, ya que mientras mayor sea, menores serán los niveles de venta y los clientes demoran más en liquidar sus deudas lo que implicará la disminución de las Utilidades.



De la segunda, Materia Prima (Objetos de trabajo) la cantidad de mercancía necesaria y su costo influyen significativamente en la obtención de un resultado económico positivo, que en los últimos años se han correlacionado de forma aparentemente contradictoria, ya que mayores sean el Costo de Venta y los Gastos de Materiales han significado incremento de las potencialidades de comercialización y prestación de servicios especializados de reparación, instalación, montaje y mantenimiento.

En la tercera, Mano de Obra (Fuerza de Trabajo), se concluyó que la motivación es determinante para la obtención de Utilidades, no obstante el análisis de correlación muestra un resultado polémico, ya que indica que la permanencia es reflejo de esta relación, no obstante de acuerdo con los datos aportados por los locales la productividad.

En la dimensión, Medios de Trabajo, el análisis de correlación arrojó que el hecho de que sean suficientes y adecuados, es un factor interno de éxito empresarial, dada la correlación positiva entre la Rotación de los Activos y las Utilidades.

Finalmente, en el último grupo, los factores asociados a las relaciones financieras son insustituibles en este estudio, ya que de la capacidad que tengan los emprendedores de cumplir con sus activos más líquidos cubrir sus obligaciones a corto y largo plazo y más eficiente esté siendo en el manejo la relación los beneficios y los capitales invertidos, mejores serán sus resultados.

En este grupo los expertos relacionaron otros factores asociados a las relaciones jurídicas y medioambientales, que en el análisis de correlación aparentan no ser significativas, no obstante, lo son pero no se dispone de información confiable suficiente para establecer la correlación.

Este paso vino a concretar la selección y medición de los factores internos de éxito empresarial, e hizo posible el descubrimiento de las relaciones entre cada uno de ellos con los niveles de utilidad, lo que permitirá enfocar la toma de decisiones en ellos con una visión clara de cuál será su efecto en el largo plazo.

## **Paso 6 Gestión del éxito empresarial**

Este paso viene a ser el último eslabón de la secuencia analítica de este procedimiento. En él los expertos propusieron un conjunto de acciones concretas, a partir del comportamiento de los factores internos de éxito empresarial, para lograr el incremento sustentable de las utilidades.

El primer elemento que deberá tener en cuenta la administración a partir de este momento, es la urgencia de centrarse en la potencialización de aquellos factores cuya correlación es positiva con la utilidad, lo que puede traducirse en el incremento de las ventas, y repensar la estructura de costos en función del precio para incrementar los márgenes de utilidad, desde una perspectiva de eficiencia en los procesos.



Por otra parte debe concebirse una estrategia de marketing, partiendo de la selección de nuevos clientes, y diversificar los canales para su promoción, ya que 85% de sus ventas dependen del flujo de personas del pasaje y no porque se identifique por un producto o servicio determinado.

Así mismo en relación a la mano de obra, se tiene un importante logro es el ámbito de la capacitación y la actividad científica en la entidad, por lo que se hace necesario trazar una estrategia para incrementar los niveles de productividad, a partir de la estimulación material de los trabajadores que puede partir de la revisión de la política salarial, y la participación de los empleados en las ventas.

Finalmente para la gestión de otros factores asociados a las relaciones financieras, jurídicas y medioambientales, las primeras deben estudiarse a fondo para mantener y mejorar cada uno de los indicadores.

### **Paso 7. Evaluación de los resultados**

Este paso se realizó durante el mes de agosto, después de implementadas algunas de las acciones propuestas a partir de la identificación de los factores internos de éxito empresarial. Es preciso tener en cuenta que las condiciones permanecieron estables, o sea, que no hubo situaciones extraordinarias que pudieran distorsionar el resultado de la evaluación.

Al cierre del período económico, el 30 de agosto, se observó mejoramiento de los índices de utilidades en relación al mes de octubre, y a períodos similares del 2015, 2016 y 2017. No es posible valorar el efecto de las acciones puestas en marcha, ya que su efectividad depende de la sistematicidad y seriedad con que se realicen. Además solamente tendrán un valor real si creen los resultados económicos de forma sostenida.

En este proceso se comprobó que es necesario continuar perfeccionado el sistema de indicadores, de manera que ofrezca una visión más exacta de las acciones que deben implementarse y los aspectos críticos dentro de cada uno de los factores identificados.

Este es el punto de arranque del proceso de perfeccionamiento y retroalimentación, ya que a partir de los resultados obtenidos, el procedimiento debe retomarse desde el paso 2: identificación de los factores que determinan el resultado económico.

### **Conclusiones**

- A pesar de las limitaciones existentes en cuanto a fuentes de información precisas sobre el tema, fue posible fundamentar y sistematizar aspectos teóricos conceptuales que sirven de base al presente trabajo, y a otros con propósitos similares.



- Se pudo comprobar que el éxito empresarial está determinado por la obtención sostenida y creciente de utilidades.
- En el trabajo se demostró la hipótesis considerando que a partir de un procedimiento sustentado en la relación de ingresos y costos con la utilidad, se podrán gestionar los factores internos para el éxito empresarial
- El objetivo del trabajo se cumplió al diseñar un procedimiento para la identificación y medición de los factores de éxito empresarial, que contribuirá con la planificación y la toma de decisiones.
- El procedimiento elaborado permite la selección y actualización de un conjunto de indicadores de acuerdo al criterio de expertos, para la medición de los factores internos de éxito empresarial.

#### Referencias Bibliográficas

Banco Central del Ecuador. (2018). *BEC.COM*. Obtenido de [www.bce.fin.ec/](http://www.bce.fin.ec/)

Bertalanffy, L. v. (1889). *Teoría General de Sistemas: Fundamentos, desarrollo y aplicaciones*. 7ma Edición. México: Fondo de la Cultura Económica.

Brealey, R. A., Stewart C, M., Allen, & Franklin. (2010). *Principios de Finanzas Corporativas*. McGraw-Hil: México, D. F.

Cámara de Comercio de Guayaquil. (2017). *Informe de Posición Estratégica 168. Comercio 2016 y Perspectivas 2017*. Guayaquil.

Carmelo Álvarez, I. (2017). *Contabilidad para Emprendedores: Nivel I*. Independently Published.



EKOS: Unidad de Investigación Económica y de Mercado. (2017). *EKOSNEGOCIOS.COM*.

Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com>

El Comercio. (2018). Los 10 temas económicos que marcaría Ecuador en 2018. Quito, Pichincha, Ecuador.

Fernández, S., & Samsó, . (2017). *Misión emprender: Los 70 hábitos de los emprendedores de éxito*. Conecta.

Gómez Niño, O. (2012). Costo, volumen, precio y utilidad: dinámica del desempeño financiero industria confecciones infantiles. *Scielo*, 55-66.

González, K., & Gómez, D. (2006). *CEGESTI* . Obtenido de <http://www.cegesti.org/>

Guajardo Cantú, G., & Andrade de Guajardo, N. E. (2005). *Contabilidad Financiera*. México, D.F.: McGraw-Hill.

Horngren, C. T., Sundem, G. L., & Stratton, W. O. (2007). *Contabilidad administrativa*. Pearson Education .

Instituto Nacional de Estadísticas y Censo. (2017). *Panorama Laboral y Empresarial del Ecuador*. Quito.



Marsano Delgado, J. M. (2014). *Una metodología para analizar la relación costo-volumen-utilidades en los hoteles. Revista Cultura*, 250-258.

Messina, M., & Hochsztain, E. (2015). Factores de éxito de un emprendimiento: Un estudio exploratorio con base en Técnicas de Data Mining. *Espíritu Emprendedor*, 31-40.

Miralles Consuegra, M. (2013). *Factores que influyen en el éxito empresarial: recursos humanos, estrategia, diseño organizativo y entorno*. Bellaterra: UAB, Facultad de derecho .

Miranda, J. (2012). La Competitividad y el éxito empresarial. *Ad-Gnosis*, 59-65.

Oficina Económica y Comercial de España en Quito. (2015). *Informe económico y comercial*. Quito.

Rogers, M. (2011). Las Claves del Éxito del Éxito en un Mundo Interactivo. *Gestión*, 36-40.

Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. F. (2012). *Finanzas Corporativas 9na Edición*. México, D.F.: McGraw-Hill .

Ruiz, C. Q. (1993 ). *Elementos de Inferencia Estadística* . Costa Rica: Editorial de la Universidad de Costa Rica.

Saiz Álvarez, J. M., & Olalla Caballero, B. (2010). Gestión del conocimiento y sistemas de calidad en los clusters de empresas familiares. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, núm. 68, 70-85.



Espíritu Emprendedor TES 2018, Vol 2, No. 4, octubre a diciembre 13-34

Artículo Científico

DOI: <https://doi.org/10.33970/eetes.v2.n4.2018.120>

Indexada Latindex ISSN 2602-8093

<https://www.espirituemprendedortes.com/>



Velásquez Restrepo, S. M., & Corrales, J. C. (2013). Identificación de factores de éxito para el sector cuero, calzado y marroquinería en Colombia, usando metodología Delphi: análisis estructural y juego de actores. *Informador Técnico (Colombia) Volumen 77, No. 2*, 136-146.