



**La dinámica empresarial y el emprendimiento, factores determinantes
para el desarrollo del ciclo de vida de las pymes**

Revista Publicando, 5 No 15. (2). 2018, 308-325. ISSN 1390-9304

**La dinámica empresarial y el emprendimiento, factores determinantes para el
desarrollo del ciclo de vida de las pymes**

**Mario Patricio Padilla Martínez¹, Luis Fabricio Lascano Pérez², Walter Ramiro
Jiménez Silva³**

1 Universidad Técnica de Ambato, mp.padilla@uta.edu.ec

2 Universidad Técnica de Ambato, lf.lascano@uta.edu.ec

3 Universidad Técnica de Ambato, walterjimenez@uta.edu.ec

RESUMEN

Actualmente en el Ecuador las pequeñas y medianas empresas son el sustento básico de la economía; sin embargo, los desafíos a los que estas se enfrentan son titánicos y van más allá de la recuperación de la capacidad de financiación, sino también de la implementación de mejoras en la gestión operacional que incida en su eficiencia, su dinamismo y soporte institucional. Por tal motivo el presente trabajo de investigación tiene como objetivo, indagar sobre la dinámica empresarial y el emprendimiento como factor determinante en el desarrollo del ciclo de vida de las PYMES de la zona III. El estudio se apoya en la investigación de campo, con la aplicación de encuestas a 384 emprendedores, con la cual se pudo conocer la situación actual del emprendimiento, evidenciando la necesidad de las PYMES de abrirse campo en nuevos nichos de mercado, pues la elevada competitividad empresarial, obliga a la conformación de industrias con alta productividad, sostenibles y sustentables. Una vez analizados los resultados se propone una guía de prácticas de gestión, apoyadas con estrategias de marketing digital para las Pymes de la zona III. La proyección nacional e internacional permitirá ampliar el nicho de mercado y en consecuencia impulsará el crecimiento del sector, a través de la implementación de la digitalización con canales de venta, logística, procesos organizacionales y tiempos. Se propone medidas de fidelización de clientes con la utilización de herramientas tecnológicas que permitan visualizar los productos, precios, promociones. Con la firme decisión de captar la atención de más clientes.

Palabras claves: dinámica, empresarial, emprendimiento, economía, buen vivir, mercado.



**La dinámica empresarial y el emprendimiento, factores determinantes
para el desarrollo del ciclo de vida de las pymes**

Revista Publicando, 5 No 15. (2). 2018, 308-325. ISSN 1390-9304

**The business dynamics and entrepreneurship as a determining factor in the
development of the life cycle of the smes of area three**

ABSTRACT

Currently in Ecuador small and medium enterprises are the basic sustenance of the economy; However, the challenges they face are titanic and go beyond the recovery of financing capacity, but also the implementation of improvements in operational management that affect their efficiency, dynamism and institutional support. For this reason the present research work aims to investigate the business dynamics and entrepreneurship as a determining factor in the development of the life cycle of SMEs in area III. The study is supported by field research, with the application of surveys to 384 entrepreneurs, with which it was possible to know the current situation of the enterprise, evidencing the need for SMEs to open up their field in new market niches, because the high competitiveness business, requires the creation of industries with high productivity, sustainable and sustainable. Once the results have been analyzed, a guide to management practices is proposed, supported by digital marketing strategies for SMEs in area III. The national and international projection will expand the market niche and consequently boost the growth of the sector, through the implementation of digitalization with sales channels, logistics, organizational processes and times. We propose customer loyalty measures with the use of technological tools to visualize the products, prices, promotions. With the firm decision to capture the attention of more customers.

Keywords: dynamics, business, entrepreneurship, economy, good living, market.



La dinámica empresarial y el emprendimiento, factores determinantes para el desarrollo del ciclo de vida de las pymes

Revista Publicando, 5 No 15. (2). 2018, 308-325. ISSN 1390-9304

1. INTRODUCCIÓN

La zona de Planificación 3, está integrada por las provincias de Cotopaxi, Chimborazo, Pastaza y Tungurahua, es la más extensa del país, debido a que equivale al 18% del territorio ecuatoriano, cuyas actividades económicas se basan en servicios, comercio, agricultura, manufactura, construcción, exportación de minas y canteras, a más de ser un centro de acopio agrícola del país y es un importante nodo comercial a escala nacional (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2010), razón por la cual la implementación de planes, programas, proyectos y actividades enfocados en el desarrollo sostenido y con altos estándares de calidad, de la industria básica e intermedia, sector productivo industrial y terciario, agroindustrial, el fortalecimiento de las micro, pequeñas, medianas empresas, comercialización de bienes y servicios son estrategias importantes que plantea la Coordinación Zonal 3 MIPRO.

Es de considerar que las Pymes, son clave en el desarrollo del país, mismas que representan el 9,3% del total de empresas, pero su participación en la industria y en las exportaciones todavía es baja, su capacidad para crear empleo, contribuir a la mejor distribución de ingresos y mejorar competencias hace que en dicho sector sea prioritario el diseño de políticas públicas que garanticen su persistencia y aporte a la economía nacional (El Telégrafo, 2013). En Ecuador, según datos del Servicio de Rentas Internas (SRI), entre 2007 y 2013 las Pymes crecieron un 41%, es decir, pasaron de 66.000 a 93.000 empresas y representan el 97% de las sociedades que generaron ingresos e incluso su volumen de ventas incrementó un 60% alcanzando \$ 208 millones en 2013, además que se sostiene que las pymes aportan el 25% del PIB no petrolero.

Las Pymes son de suma importancia en el desarrollo del país ya que son vitales desde el punto de vista económico y social pues el sector crea oportunidades de distinta naturaleza en las transformaciones productivas y sociales en marcha, de esta manera contribuyen al país mediante empleo, transformación de tecnología y capacitación de la mano de obra, además que se constituyen como pilares del desarrollo social del Ecuador al producir, demandar y comprar productos o añadir a los mismos un valor agregado generando así riqueza (Yu Lee, 2016).

Por ello las recientes políticas gubernamentales procuran impulsar el sector al favorecer las exportaciones, mediante el cambio de matriz productiva y ser un apoyo en el financiamiento, sin embargo, se es notable que hay desafíos propios de la naturaleza emprendedora de las



La dinámica empresarial y el emprendimiento, factores determinantes para el desarrollo del ciclo de vida de las pymes

Revista Publicando, 5 No 15. (2). 2018, 308-325. ISSN 1390-9304

Pymes (Financiamiento, asistencia técnica, asociatividad, estructura organizacional, etc.) que se necesitan atender para que los objetivos de estas empresas y la sociedad se puedan cumplir.

En virtud de lo expuesto, se puede asumir que el sector Pymes, es sustancial en la economía del Ecuador, sin embargo, atraviesa por un duro momento, pues se ve limitado por la incipiente participación en el mercado internacional, lo que se ha originado de carentes mecanismos de promoción de exportaciones, escaso nivel de instrucción tecnológica, baja calidad de producción, el difícil apoyo financiero y el desconocimiento de estrategias o medidas de apoyo con las que cuenta el sector, ello ha causado que la producción de las Pymes se enfoquen exclusivamente al mercado nacional, saturándolo y evidenciando en muchos casos el estancamiento o cierre de dichos emprendimientos.

Para mejor entendimiento del tema de estudio es importante definir los siguientes términos:

La dinámica empresarial

La dinámica empresarial es el conjunto de conceptos y herramientas con los cuales se apunta a la viabilidad o a la vulnerabilidad, de esta manera la dinámica empresarial requiere cambios estratégicos, gerenciales y culturales, aptitudinales y actitudinales, racionales y emocionales, individuales y grupales (Levy, 2015, p3), además Segarra (2008) menciona que la dinámica empresarial es fuente de ganancias estáticas desprendidas de nuevas asignaciones de recursos y de salida del mercado de empresas ineficientes y ganancias dinámicas afines con la presión competitiva que ejercen las nuevas empresas sobre empresas activas, razón por la cual Arellano & Carrasco (2014) añaden que existen diversos modelos que caracterizan los factores que hay detrás de la entrada y salida de empresas (dinamismo empresarial) mismos que difieren en la información con la que cuentan las empresas al momento de tomar decisiones sobre factores productivos, capital trabajo, la innovación, etc.

El emprendimiento

Jaramillo (2008), manifiesta que la palabra emprendimiento proviene del francés “entrepreneur” que significa pionero y se refiere a la capacidad de una persona de realizar un esfuerzo adicional para alcanzar una meta, utilizada para la persona que inicia una nueva empresa o proyecto. A ello, Nwokike (2017) añade que el espíritu emprendedor es la idea básica para comenzar un negocio y con esto obtener ganancias a base de oportunidades, los emprendimientos ayudan a estabilizar la economía de una nación al generar ganancias pero



La dinámica empresarial y el emprendimiento, factores determinantes para el desarrollo del ciclo de vida de las pymes

Revista Publicando, 5 No 15. (2). 2018, 308-325. ISSN 1390-9304

además contribuye con su desarrollo al desprender innovaciones importantes dentro del mercado.

Narin (2016) destaca que el emprendimiento tiene vital importancia en la economía de un país al establecer oportunidades comerciales mediante la creación de demanda y suministro, la generación de fuentes de trabajo, se convierte en enlace contribuyente en la cadena de valor agregado en productos. De manera similar, Seth (2015) expresa que los emprendedores desempeñan un papel importante no sólo para su entorno inmediato sino también para la economía en su conjunto.

Formas de emprender

Emprender tiene múltiples acepciones, de acuerdo con el contexto en que se le emplee será la connotación que se adjudique, pero de manera general el emprendimiento se refiere a la creación de una empresa que resulta de la combinación de dos factores: una persona o un equipo de personas y una idea de negocio, de allí que existen diferentes formas de emprendimiento, a criterio de Steinwascher (2012) son tres:

La primera forma de emprendimiento es el desarrollo de nuevos mercados: mismo que consiste en la expansión de un negocio a nivel geográfico o a su vez en la promoción de nuevos usos para los productos y/o servicios, es decir que esta forma de emprender se basa en el desarrollo de un nuevo canal de distribución o a su vez una nueva instalación productiva, para ello se requiere añadir nuevas virtudes a la oferta comercial con lo que se logra aumentar las ventas dentro de las plazas geográficas atendidas.

La segunda forma de emprendimiento es la integración vertical de actividades de los proveedores o distribuidores de la empresa: donde los emprendimientos requieren que los emprendedores analicen el portafolio de insumos y servicios adquiridos y el nivel de dependencia que la empresa tenga con respecto a éstos, donde se procurará que se inicie con la comercialización de productos o servicios que generan mayor riesgo para la actividad productiva.

La tercera forma es el desarrollo de nuevos productos o servicios los que pueden estar relacionados o no con el negocio, esto se conoce como diversificación empresarial, misma que puede ser una diversificación relacionada (que mantiene el vínculo respecto a la actividad) o diversificación no relacionada (cuando no existe vínculo en la actividad, pero se comparte recursos comunes).



La dinámica empresarial y el emprendimiento, factores determinantes para el desarrollo del ciclo de vida de las pymes

Revista Publicando, 5 No 15. (2). 2018, 308-325. ISSN 1390-9304

Para Nayab (2012-2016) los factores que influyen en el emprendimiento de manera directa están relacionados con la cultura y el entorno político; la cultura que se refiere a las prácticas y creencias que tiene impacto significativo en los valores básicos, y por otro lado la política que puede bien apoyar o suprimir el espíritu empresarial considerando que las condiciones políticas inestables, el apoyo gubernamental al desarrollo económico, los elevados impuestos, la disponibilidad de infraestructura, demoras burocráticas, entre otros pueden alentar o impedir la generación o crecimiento de un emprendimiento. Sin embargo, Grifee (2015) afirma que existen cinco factores claves para el éxito en el emprendimiento, los cuales son: la creatividad, tolerancia al riesgo, capacidad de respuesta, liderazgo, capacidad de aprovechar.

PYMES

De acuerdo con el Servicio de Rentas Internas (2017) se conoce como PYMES al conjunto de pequeñas y medianas empresas que, tomando en cuenta su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas. Por lo general las pequeñas y medianas empresas que se han formado realizan diferentes tipos de actividades económicas entre las que se destacan las siguientes: industria manufacturera, agrícola y sector de servicios (Aranoff & Pearson, 2010). De acuerdo con lo estipulado por el Ministerio de Industria y Productividad, la estratificación de las organizaciones se plantea de la siguiente forma para la diferenciación de las empresas ecuatorianas:

Tabla 1. Estratificación de empresas

Criterios de estratificación	Microempresa	Pequeña empresa	Mediana empresa	Gran empresa
ACTIVOS	Hasta 100.00	De 100.001 a 750.000	De 750.001 hasta 4'000.000	De 4'000.001 en adelante
VENTAS ANUALES	Hasta 100.00	100,001 a 1'000.000	1'001.000- 5'000.000	De 5'000.001 en adelante
PERSONAL	1-10	10-50	51-159	160 en adelante

Fuente: (Boni, Cueva, & Lucín, 2009)



La dinámica empresarial y el emprendimiento, factores determinantes para el desarrollo del ciclo de vida de las pymes

Revista Publicando, 5 No 15. (2). 2018, 308-325. ISSN 1390-9304

Situación actual de las PYMES en Ecuador

El Ministerio de Industrias y Productividad (2012) destaca que en el Ecuador se suma alrededor de 472,150 unidades productivas que generan el 80% del empleo de todo el sector productivo del país, es así como actualmente este sector cubre el 95% del tejido productivo y representa una importante evolución en sus niveles facturación, participación de compras públicas, formalización y asociatividad.

De acuerdo al INEC (2015) la pequeña empresa registra 63.480 establecimientos registrados de manera oficial, es decir un 7,51% y respecto a la mediana empresa de tipo “A” 7.909 (0,94%) y tipo “B” 5.357 (0,63%), por cuanto la PYME actualmente representa el 9,8% de las empresas a nivel nacional. Respecto a la actividad de dichas empresas se obtiene que el principal sector económico son los servicios con el 39,10%, el 37,77% por actividades de comercio, 10,62 por actividades de agricultura, ganadería, silvicultura y pesca y en menor porcentaje industria manufacturera, construcción y explotación de minas.

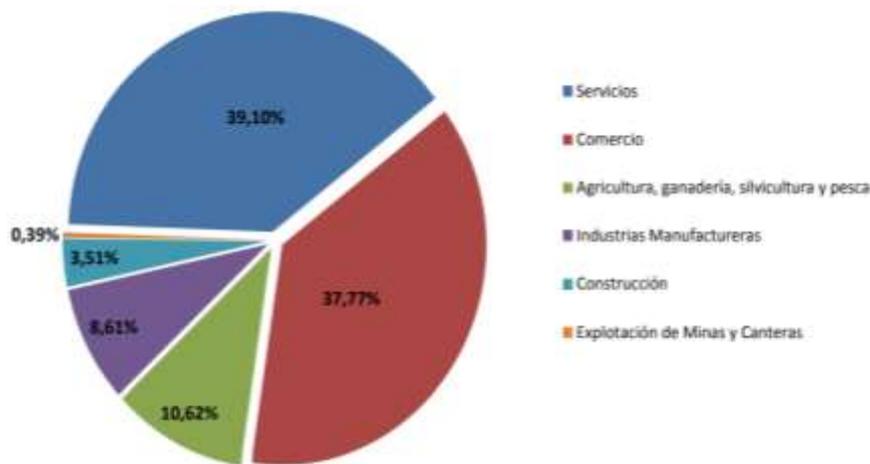


Figura 1. Sectores económicos

Fuente: INEC 2015

Zuñiga, Espinoza, Campos, Tapia, & Muñoz (2016) menciona que actualmente las PYMES ecuatorianas tienen una importante participación en el mercado global como efecto de las medidas adoptadas por el gobierno nacional para el desarrollo de una mejor calidad de vida de todos los habitantes.

Ciclo de vida de las PYMES

A pesar de la contribución legislativa de cada nación, las PYMES enfrentan grandes inconvenientes para su crecimiento o permanencia en el mercado ello se desprende del



La dinámica empresarial y el emprendimiento, factores determinantes para el desarrollo del ciclo de vida de las pymes

Revista Publicando, 5 No 15. (2). 2018, 308-325. ISSN 1390-9304

entorno económico, político y social, problemas de competitividad, insuficiencia en sistemas y herramientas de información, control y seguimiento además del desconocimiento en gestión y planificación del ciclo de vida de las PYMES, por cuanto resulta importante conocer este aspecto.

En la página Advanced network consulting (2017) se menciona que el ciclo de vida de la PYME está dado por cuatro etapas: la introducción, crecimiento, madurez y declive.

- La introducción es conocida como etapa emprendedora, se requiere de una fuerte inversión, la asignación de recursos y sistemas de gestión y administración no es una prioridad, por lo que la organización es totalmente informal.
- En el crecimiento o desarrollo se empieza a validar el modelo de negocio, se plantean objetivos a corto y mediano plazo con lo que se plantea la participación de mercado, esta fase requiere de especialización, gestión, administración y control.
- La fase de madurez implica mayor organización, profesionalización en sistemas, procesos, etc., se da un control de calidad por lo que la empresa se muestra posicionada, pero se busca la máxima eficiencia.
- La etapa final de refiere al declive-obsolescencia que se desprende de la incapacidad de adaptación a la demanda, falta de neutralización de amenazas, conformismo, agotamiento organizacional, crisis en el sector y entre otros.

Sin embargo, dependiendo de la gestión y estrategias de una empresa se puede retornar a la fase de crecimiento, mantener la estabilidad ante un mercado mega-competitivo y en última instancia el declive.

2. MATERIALES Y MÉTODOS

Para la presente investigación se utilizó el método analítico sintético que implica el análisis, por cuanto se requiere de la separación de un todo en las partes o elementos que lo constituyen con el objetivo de conocer la naturaleza del fenómeno u objeto de estudio y a partir de eso obtener un mayor nivel de comprensión (Lopera, Ramírez, Zuluaga, & Ortíz, 2010). El método de análisis -síntesis fue utilizado para examinar de manera minuciosa la dinámica empresarial y de esta manera poder comprender los elementos o características más importantes sobre las causas, consecuencias, ventajas, desventajas y limitaciones a las que se enfrenta los emprendimientos de la zona 3 respecto a su ciclo de vida.



La dinámica empresarial y el emprendimiento, factores determinantes para el desarrollo del ciclo de vida de las pymes

Revista Publicando, 5 No 15. (2). 2018, 308-325. ISSN 1390-9304

Además el método inductivo-deductivo que son dos enfoques opuestos a la investigación, el método inductivo que va de lo particular a lo general y el deductivo de general a lo particular y con ello realizar generalizaciones y obtener conclusiones generales (Castellano, 2011). Este método fue utilizado para la elaboración de la fundamentación teórica y la revisión de los resultados de la investigación, donde se analizan varias teorías, enfoques, conceptualizaciones y demás elementos respecto a la dinámica empresarial y el emprendimiento.

También se utilizó el método histórico que se encuentra vinculado al conocimiento de las distintas etapas de los objetos en su sucesión cronológica con el objetivo de conocer la evolución y desarrollo del objeto de estudio donde se hace necesario revelar su historia, este método fue utilizado para determinar la situación actual del emprendimiento y con ello evidenciar el crecimiento del sector y su contribución con el desarrollo socioeconómico de la zona 3.

Entre los métodos empíricos utilizados en el desarrollo se encuentra la observación, que es una técnica que consiste en poner atención mediante los sentidos, en un aspecto de la realidad y en recoger datos para su posterior análisis e interpretación (Herrera, Medina, & Naranjo, 2012, p.115). Fue aplicada con el objetivo de detectar problemas, describir comportamientos y obtener una idea más clara de sobre el emprendimiento y la dinámica empresarial en la zona 3.

Además, se utilizó la encuesta para indagar sobre la dinámica empresarial y el emprendimiento como factor determinante en el desarrollo del ciclo de vida de las PYMES, para lo cual se plantea un cuestionario de 15 preguntas cerradas dirigidas a emprendedores de la zona 3.

El análisis documental surge con fines de orientación científica e informativa al permitir representar la información en un registro estructurado, donde se reducen los datos descriptivos físicos y se posibilita la recuperación, transformación y difusión de datos.

(Corral, 2015, pp.1-2) En el presente proyecto investigativo se utilizó el analisis documental para revisar los datos proporcionados por el Servicio de Rentas Internas sobre el emprendimiento (PYMES) en la zona 3 y con ello poder obtener una idea clara de su crecimiento.

En el estudio se considera como población/universo a la totalidad de PYMES de la zona 3 (Chimborazo, Tungurahua, Cotopaxi y Pastaza) registradas de manera oficial a través del SRI,



La dinámica empresarial y el emprendimiento, factores determinantes para el desarrollo del ciclo de vida de las pymes

Revista Publicando, 5 No 15. (2). 2018, 308-325. ISSN 1390-9304

que estén activas, posean RISE y sean personas naturales, es decir que la población se constituye de:

Tabla 2 Número de PYMES Zona 3

PYMES ZONA III	
Chimborazo	65732
Tungurahua	90856
Cotopaxi	53600
Pastaza	15212
TOTAL	225400

Fuente: SRI (2017)

En virtud de que población es extensa se procede a la aplicación de un muestreo probabilístico estratificado “el muestreo probabilístico estratificado consiste en dividir al universo en estratos, zonas o grupos más o menos homogéneos” (Herrera, Medina, & Naranjo, 2012, p.101) para obtener una muestra confiable y representativa con la que pueda estudiarse el problema de investigación, para el caso, N= población **225400** y n = 384 Para determinar el número de encuestas a aplicar se procede a realizar una regla de tres, considerando el porcentaje de PYMES de cada provincia en relación a la zona 3, con la que se determina la muestra de 384.

3. RESULTADOS

De las encuestas aplicadas a los representantes de las pequeñas y medianas empresas de la Zona 3 del Ecuador con la finalidad de conocer la situación actual del emprendimiento en el sector se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 3 Resultados de las encuestas

PREGUNTA	OPCIONES	RESULTADOS
¿Qué lo motivó a aperturar la empresa?	Oportunidad	15,9%
	Intuición	4,4%
	Necesidad	36,5%
	Conocimiento técnico	25,0%
	Pérdida de fuente de trabajo	18,2%
	Si	82,0%



**La dinámica empresarial y el emprendimiento, factores determinantes
para el desarrollo del ciclo de vida de las pymes**

Revista Publicando, 5 No 15. (2). 2018, 308-325. ISSN 1390-9304

¿Contaba con experiencia previa para la gestión de la PYME?	No	18,0%
¿Cómo obtuvo el capital inicial para desarrollar la empresa?	Capital propio	18,2 %
	Capital familiar (patrimonio)	36,5%
	Capital ajeno (financiamiento)	45,3%
¿Cuáles son las fuentes de financiamiento que empleó generalmente?	Financiamiento Bancos	36,5%
	Financiamiento público	9,1%
	Financiamiento por cooperativas	54,4%
¿Cuál es el destino de los créditos obtenidos?	Estudio de mercado	9,0%
	Maquinaria, equipo	54,0%
	Remodelaciones	16,0%
	Capacitación de talento humano	16,0%
	Pago de deudas	5,0%
¿Cuáles son los principales destinos para la venta de los productos de su empresa?	Mercado local	48,0%
	Mercado nacional	45,0%
	Mercado internacional	7,0%
¿Cuáles son sus principales clientes?	Mayoristas	9,1%
	Minoristas	22,7%
	Intermediarios	11,5%
	Consumidores finales	56,8%
¿Cómo calificaría el nivel de competitividad de la empresa?	Excelente	8,6%
	Muy Bueno	20,1%
	Bueno	45,1%
	Regular	26,3%
¿Considera que el cambio respecto a tecnología y desarrollo de la empresa ha sido?	Excelente	7,8%
	Muy Bueno	24,7%
	Bueno	48,7%



**La dinámica empresarial y el emprendimiento, factores determinantes
para el desarrollo del ciclo de vida de las pymes**

Revista Publicando, 5 No 15. (2). 2018, 308-325. ISSN 1390-9304

	Regular	18,8%
¿Considera que la empresa en los últimos años ha logrado una estructura organizacional e imagen corporativa?	Excelente	11,2%
	Muy Bueno	13,3%
	Bueno	34,4%
	Regular	41,1%
¿Cuál ha sido el comportamiento de la empresa en los últimos años?	Excelente	6,5%
	Muy Bueno	12,2%
	Bueno	50,3%
	Regular	31,3%
¿En qué porcentaje considera que la empresa ha crecido?	De 0% a 25%	75,0%
	De 26% a 50%	23,0%
	De 51% a 75%	2,0%
	De 76% a 100%	0,0%
¿Cuáles considera usted son las principales limitantes/barreras externas que impiden el desarrollo de su empresa?	Inexistencia de políticas crediticias accesibles	20,6%
	Competencia desleal	47,7%
	Bajo nivel asociativo	31,8%
¿Cuáles considera usted son las principales limitantes/barreras internas que impiden el desarrollo de su empresa?	Administrativa organizacional	38,5%
	No contar con estrategias operativas innovadoras	43,0%
	Carencia de recurso humano y técnico especial	18,5%
¿Considera que se requiere mayor promoción hacia los diferentes programas de apoyo y asociatividad para las PYMES?	Si	77,0%
	No	23,0%

Los resultados denotan que la mayoría de las empresas iniciaron sus actividades debido a la necesidad que presentaba el mercado, por lo que se atrevieron a asumir ese riesgo, sin embargo, en el transcurso del proceso de formalización empresarial y un trabajo arduo y exigente han adquirido experiencia para mejorar las condiciones laborales que les brinde



La dinámica empresarial y el emprendimiento, factores determinantes para el desarrollo del ciclo de vida de las pymes

Revista Publicando, 5 No 15. (2). 2018, 308-325. ISSN 1390-9304

estabilidad. Así también gran parte de los emprendedores decidieron aperturar la empresa porque tenían conocimientos previos sobre el manejo del negocio, pues con su colaboración en empresas del sector adquirieron la experiencia y el conocimiento del mercado, suficiente para poder emprender por cuenta propia.

La mayoría de microempresarios que aperturaron sus empresas indican que no han alcanzado un adecuada estructura organizacional debido a que no se ha establecido de forma clara la descripción general del producto, el público objetivo, el mercado potencial, un organigrama estructural con el detalle de las principales personas y responsabilidades, así como las estrategias de marketing para captar un mayor número de clientes, lo que dificulta su expansión en el mercado, razón por la cual el promedio de crecimiento de las mismas es del 12% que a pesar de las dificultades presentadas, representa un buen porcentaje para seguir participando activamente en el ámbito comercial y abrirse campo en nuevos nichos de mercado, pues la elevada competitividad empresarial obliga a la conformación de industrias con alta productividad, competitivas, sostenibles y sustentables.

Por lo expuesto se establece que la mayoría de pequeños y medianos empresarios coinciden en que es importante promocionar programas de apoyo y asociatividad para las PYMES, puesto que estos permiten el establecimiento de mecanismos de protección ante la competencia desleal o un mercado inestable, pues el emprendimiento representa un aporte positivos dentro del proceso de crecimiento económico, así como frete a conceptos integradores de desarrollo humano como la pobreza, el desempleo, entre otros.

Con estos resultados, en el presente estudio se plantearon estrategias basadas en el Modelo de Gestión Administrativa que es entendido como el conjunto de acciones y procedimientos orientados a alcanzar los objetivos de una organización independientemente de su naturaleza (De la Rosa, 2014), los cuales se enfocan en la gestión productiva, financiera, recursos humanos y marketing, para de esa forma fortalecer la estructura organizacional de las PYMES.



**La dinámica empresarial y el emprendimiento, factores determinantes
para el desarrollo del ciclo de vida de las pymes**

Revista Publicando, 5 No 15. (2). 2018, 308-325. ISSN 1390-9304

Tabla 4 Modelo de Gestión Administrativa

Ámbito	Estrategias	Acciones
Gestión productiva	– Diseño y desarrollo de productos	– Comparar el diseño con el comercializa la competencia
	– Programación de la producción	– Programación de cantidades y tiempos
	– Controlar y medir la producción	– Mejora continua
Gestión financiera	– Establecer la estructura legal de las PYMES	– Realizar trámites de permisos municipales
	– Establecer el manual de procesos financieros	– Establecer las funciones de las áreas del departamento financiero
Gestión de recursos humanos	– Definir organigrama	– Describir los perfiles del cargo
	– Motivación	– Otorgar incentivos económicos
	– Formación al personal	– Planificar conferencias y capacitaciones sobre colaboración
Marketing	– Crear esquemas que faciliten la innovación abierta	– Plantear liderazgo y asignación de responsabilidades
	– Planteamiento y prueba piloto sobre nuevos canales de venta digital	– Social media: redes sociales (Facebook, Twitter) y profesionales (Linkedin)



La dinámica empresarial y el emprendimiento, factores determinantes para el desarrollo del ciclo de vida de las pymes

Revista Publicando, 5 No 15. (2). 2018, 308-325. ISSN 1390-9304

4. DISCUSIÓN

Los emprendedores decidieron aperturar la empresa gracias conocimientos previo, lo que les facilita la adopción de actitudes ante distintas situaciones, cuestiones técnicas y administrativas, además de conocer la manera de negociar, ubicaciones estratégicas, acciones políticas, entre otros. Además con la transformación de la matriz productiva en el Ecuador se produce cambios estructurales que direccionan las formas tradicionales del proceso y la estructura productiva actual, hacia nuevas formas de producir comenzando la diversificación productiva en nuevos sectores que se adapten a los desafíos actuales, resultado que es sustentado con la opinión de Braña, Domínguez, & León (2016) quienes mencionan que se debe partir de la idea de que la base de una buena política de emprendimiento es un concepto socialmente aceptado del tipo de empresa que se requiere en un país, una noción que debe ser adaptable a las realidades locales y que no sea estacional, puesto que el dinamismo de un negocio únicamente se podrá evidenciar en un tiempo futuro, donde la empresa demuestre su potencialidad, más no en el momento en que se concibe la idea (p. 276).

5. CONCLUSIONES

De acuerdo a la investigación realizada los principales emprendimientos de la zona 3 del Ecuador son: la producción alimenticia, la industria metalmecánica, y la producción artesanal, sectores que contribuyen al desarrollo socioeconómico del sector. El emprendimiento en Ecuador ha sido un tema gestionado únicamente de manera superficial, por lo que se han generado solo esfuerzos aislados con escasos resultados, en tal sentido los gobiernos actuales tiene un papel fundamental o clave para la generación de emprendimientos productivos, siendo una herramienta vital la promoción de leyes y estrategias que permitan el desarrollo de la producción vistos desde la perceptiva del buen vivir o del cambio de la matriz productiva, y que fomente el bienestar y la riqueza.

En los últimos años la mayoría de las microempresas han tenido un buen comportamiento, pues han crecido en un promedio del 12%, lo que representa muy significativo para seguir participando activamente en el ámbito comercial, pues con la transformación de la matriz productiva se produce cambios estructurales que direccionan las formas tradicionales del proceso y la estructura productiva actual, hacia nuevas formas de producir, con lo que se promueve la diversificación productiva en nuevos sectores que se adapten a la elevada



La dinámica empresarial y el emprendimiento, factores determinantes para el desarrollo del ciclo de vida de las pymes

Revista Publicando, 5 No 15. (2). 2018, 308-325. ISSN 1390-9304

competitividad empresarial con la conformación de industrias con alta productividad, competitivas, sostenibles y sustentables.

Para las pequeñas y medianas empresas de la zona 3 del Ecuador es importante la utilización de herramientas de promoción digital, que les permitan dar a conocer los productos o servicios que ofertan y de esa manera se expandan a nivel nacional y de ser posible a nivel internacional. En cuanto al dinamismo empresarial se evidencia que mientras la constitución de las PYMES aumenta, también se incrementa la salida o cancelación, debido a las dificultades de adaptación de los nuevos entrantes y a los niveles de competitividad que exige el mercado.

La provincia de Tungurahua aporta la mayor cantidad a la creación total de empresas en la Zona 3, pero también a la turbulencia, es por ello que se determina que las empresas que ingresan al mercado con una estructura legal y de capital bien definido podrían ofrecer mayores posibilidades de supervivencia.

REFERENCIAS

Advanced network consulting. (2017). *Ciclo de vida de la Pyme*. México.

Aranoff, S., & Pearson, D. (2010). *Small and Medium Sized Enterprises: Overview of Participation in U.S. Exports*. Washington, DC 20436 : United States International Trade Commission.

Arellano, P., & Carrasco, C. (2014). *Dinámica empresarial; Brechas regionales y sectoriales de las pymes en Chile*. Ministerio de Economía, Fomento y Turismo .

Barbin, E. (2017). *The Dynamics of SME - Large Business Linkages: Findings from Six Cases*. Asian Institute Management.

Boni, J., Cueva, A., & Lucín, Á. (2009). *Proyecto de inversión para la creación de una empresa de asesoramiento integral y publicidad*. Guayaquil: Escuela Superior Politécnica del Litoral.

Castellano, L. (2011). *Método deductivo, método inductivo*. Bolivia: Liceo Bolívar Hernán Valera .



**La dinámica empresarial y el emprendimiento, factores determinantes
para el desarrollo del ciclo de vida de las pymes**

Revista Publicando, 5 No 15. (2). 2018, 308-325. ISSN 1390-9304

- Centty, D. (2010). *Método lógico histórico*. México: Biblioteca virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales .
- Corral, A. (2015). *¿Qué es el análisis documental?* Buenos Aires: Wordpress.
- De la Rosa, R. (2014). *Diseño de un modelo de Gestión Administrativa para el cabildo de la Comuna San Rafael, parroquia Chanduy, provincia de Santa Elena, año 2014*. La Libertad, Ecuador: Universidad Estatal Península de Santa Elena.
- El Telégrafo. (02 de Diciembre de 2013). Pequeños negocios, gran potencial. La clave de las Mipymes.
- Griffee, R. (2017). *5 Key Factors That Influence Entrepreneurship*. Chron Hearst .
- Haltiwanger, J., Jarmin, R., & Mirnada, J. (2008). *Business formation and dynamics by business age: Results from the business dynamic statics*. University of Maryland, and NBER.
- Herrera, E., Medina, F., & Naranjo, L. (2012). *Tutoría de la Investigación científica*. Quito: Gráficas Corona.
- INEC. (2015). *Directorio de empresas y establecimientos*. Ecuador en cifras. Recuperado el 18 de Septiembre de 2017, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2015/Principales_Resultados_DIEE2015.pdf
- Jaramillo, L. (2008). *Emprendimiento: concepto básico en competencia*. LUMEN .
- Levy, A. (2015). *Dinámica empresarial*. Slideshare.
- Lopera, J., Ramírez, C., Zuluaga, M., & Ortíz, J. (2010). El método analítico como método natura. *Revista crítica de Ciencias sociales y Jurídicas* , 1-31.
- Martínez, R., & Rodríguez, E. (2012). *Manual de Metodlogía de la Investigación Científica* . Italia: CIELAM.
- Ministerio de Industrias y Productividad . (2012). *Ministerio de Industrias destaca actividad de las Pymes en la economía ecuatoriana*. Quito .



**La dinámica empresarial y el emprendimiento, factores determinantes
para el desarrollo del ciclo de vida de las pymes**

Revista Publicando, 5 No 15. (2). 2018, 308-325. ISSN 1390-9304

- Morales, L., & Jiménez, W. (diciembre de 2009). La dinámica empresarial en la Región Central del Ecuador y el ciclo económico. *Revista A-MÉRICA*, 2(4).
- Narin, K. (2016). *What's the importance of entrepreneurship to the economy of a country?* Quora.
- Nayab, N. (2012-2016). *Factors Having an Impact on Starting and Operating a Business.* Bright Hub Inc.
- Nwokike, F. (2017). *Impact of Entrepreneurship on the Economy of a Country.* The total Entrepreneurs.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2010). Propuesta de Desarrollo y Lineamientos para el Ordenamiento Territorial. *Agenda Zonal para el Buen Vivir.*
- Segarra, A. (2008). *Dinámica empresarial, creación de empleos y productividad en las manufacturas españolas.* Madrid: Universitat Rovira I Virgili.
- Seth, S. (2015). *Why Entrepreneurs Are Important for the Economy.* Investopedia Academy.
- Steinwascher, W. (2012). *Grandes Pymes .* España : Escuela de Organización Industrial del Gobierno de España.
- Torroba, L. (2014). *Factores clave en el desarrollo del emprendimiento.* Madrid : Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Pontificia Comillas ICAI-ICADE.
- Yu Lee, M. (2016). Desafíos actuales de las PYMES. *Boletín Economía & Pymes*, 24.
- Zuñiga, L., Espinoza, R., Campos, H., Tapia, D., & Muñoz, M. (2016). Una mirada a la globalización: PYMES Ecuatorianas. *Revista de Economía Latinoamericana* , 12-13.