

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO
COLEGIO DE ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLLO

Indicadores de éxito de un emprendimiento en etapa de crecimiento
dentro del sector de los servicios

Daniela Katherine Jurado Leiva

Franklin Velasco, MA. Director de Tesis

Trabajo final de titulación presentado como requisito para la obtención del título de
Licenciatura en Marketing

Quito, Diciembre 2012

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Administración para el Desarrollo

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

Trabajo Final de Titulación

**Indicadores de Éxito de un Emprendimiento en Etapa de Crecimiento dentro del
Sector de los Servicios**

Daniela Jurado

Franklin Velasco, MA

Director Trabajo Final de Titulación

Magdalena Barreiro, PhD

Decana del Colegio de Administración

para el Desarrollo

Quito, Ecuador

Diciembre 2012

©DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma:

Nombre: Daniela Katherine Jurado Leiva

C.I.: 171476119-2

Fecha: Diciembre 2012

RESUMEN

El presente documento, constituye mi Trabajo Final de Titulación, el mismo que consiste en el desarrollo de una investigación cuyo tema es: Indicadores de éxito de un emprendimiento en etapa de crecimiento dentro del sector de los servicios. Este trabajo de investigación tiene dos partes fundamentales: una investigación académica (fuentes bibliográficas: libros y otras publicaciones académicas) y una investigación de campo (a través de la realización de entrevistas a profundidad a emprendedores dentro de la industria de los servicios).

El objetivo principal de esta investigación es el brindar un aporte y una nueva herramienta a los futuros emprendedores, de modo que este Trabajo Final de Titulación se convierta en una guía para la planeación y administración de nuevos emprendimientos dentro del sector de los servicios.

ABSTRACT

This document constitutes my Degree Final Project, which is the development of a research on the theme: Indicators of success of a venture-stage growth in the services sector. This research has two main parts: an academic research (literature sources like books and other academic publications) and field research (through in-depth interviews with entrepreneurs in the service industry).

The main objective of this research is to make a contribution and provide a new tool for future entrepreneurs, in order to this Degree Final Project becomes a guide for planning and managing new ventures in the service sector.

Tabla de Contenido

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN AL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
Antecedentes	3
Justificación.....	5
El problema	6
Descripción del problema.....	6
Pregunta central de la investigación.....	9
Objetivos específicos de la investigación.....	10
Hipótesis.....	10
Contexto y marco teórico	11
CAPÍTULO 2: REVISIÓN DE LITERATURA (INVESTIGACIÓN ACADÉMICA)	19
Metodología utilizada para la investigación académica.....	19
Pasos para la realización de la investigación académica.....	20
Reporte de investigación académica	21
Emprendimiento.....	21
Las tareas de un emprendedor.....	23
Rasgos de un emprendedor.....	25
Tipos de emprendedores.....	27
Factores de éxito de un emprendimiento.....	27
Riesgos que un emprendedor debe tomar en cuenta.....	31
El proceso de control.....	33
Métodos para la medición, evaluación y control del desempeño de un negocio (emprendimiento).....	34
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	76
Justificación de la metodología utilizada	77
Herramienta de investigación utilizada	78
Pasos para el diseño de un formulario o guión de entrevista.....	80
Descripción de participantes	81
Información de personas entrevistadas y emprendimientos.....	81
CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	85
Detalles del análisis.....	85

Importancia del estudio	86
Presentación de resultados	86
Investigación académica	87
Investigación de campo.....	91
CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	96
Respuesta a las preguntas de investigación.....	96
Pregunta central.....	96
Preguntas adicionales y de soporte.....	99
Validación de hipótesis	101
Listado de los principales indicadores de éxito recomendados para ser utilizados por los emprendedores en Ecuador	103
Recomendaciones para futuras investigaciones de similares características	106
REFERENCIAS	108
ANEXOS.....	110
Anexo A: Producto Interno Bruto por Industria.....	110
Anexo B: Guión de la Entrevista a Profundidad a Emprendedores del Sector Servicios en Ecuador.	0
Anexo C: Resumen de las Entrevistas a Profundidad.....	3
Entrevista 1.....	3
Entrevista 2.....	7
Entrevista 3.....	11
Entrevista 4.....	16
Entrevista 5.....	22
Entrevista 6.....	26

TABLAS

Tabla 1. <i>TEA del Ecuador para los Años 2008, 2009 y 2010. (GEM, 2011)</i>	4
Tabla 2. <i>Producto Interno Bruto por Industrias: Tasa de Variación Anual de la Industria de los Servicios. (Banco Central del Ecuador, 2011)</i>	7
Tabla 3. <i>Resumen de Características, Objetivos y Estrategias del Ciclo de Vida del Producto (Kotler, 2003)</i>	18
Tabla 4. <i>Tipos de Emprendedores (Fundación Emprender)</i>	27
Tabla 5. <i>Tabla para el Proceso de Control (Robbins, 1997,p. 163)</i>	34

Tabla 6. <i>Técnicas de Pronóstico (Robbins, 1997, p.106)</i>	46
Tabla 7. <i>Ejemplo de Tabla para la Elaboración de un Diagrama de Red</i>	48
Tabla 8. <i>Tabla para la Determinación de Indicadores y Objetivos</i>	57

FIGURAS

<i>Figura 1. Desarrollo de la Industria de los Servicios: Mundo, Ecuador, Estados Unidos, Unión Europea y Asia Oriental y el Pacífico. (Banco Mundial, 2011)</i>	2
<i>Figura 2. La Industria de los Servicios con Relación al PIB Total del Ecuador</i>	8
<i>Figura 3. Etapas del Ciclo de Vida de un Producto (Blanco, 2012)</i>	15
<i>Figura 4. Factores Determinantes de un Emprendimiento</i>	22
<i>Figura 5. El Proceso de Control (Díez, García, Martín, Periañez, 2001)</i>	33
<i>Figura 6. Medidores de Desempeño Financiero (Carton, Hofer, 2006, traducido por autora, p.58)</i>	40
<i>Figura 7. Ejemplo del Diagrama de Red</i>	49
<i>Figura 8. Ejemplo de un Diagrama de PERT (Gold, n.p.)</i>	50
<i>Figura 9. Ejemplo de un Flujo de Efectivo o Flujo de Caja. (Olivares, 2010, n.p.)</i>	52
<i>Figura 10. Ejemplo de un Estado de Resultados. (Universidad Mayor de San Simón, n.p.)</i>	53
<i>Figura 11. Ejemplo de un Balance General. (Frias, n.f., n.p.)</i>	54
<i>Figura 12. Gráfica de la Relación existente entre el Estado de Resultados y El Balance General</i> ... 54	
<i>Figura 13. Esquema para la Elaboración de un Cuadro de Mando Integral</i>	57
<i>Figura 14. Pirámide de Resultados. (López, n.f, n.p.)</i>	59
<i>Figura 15. Las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter. (Marketing Publishing Center, Inc., 1990)</i> ..	60
<i>Figura 16. La Cadena de Valor-Ejemplos (Maggi, 2011, n.p.)</i>	64
<i>Figura 17. Componentes del Capital Intelectual. (Brooking, 1997)</i>	65
<i>Figura 18. Proceso de Auditoría de Capital Intelectual</i>	66
<i>Figura 19. Raíces Conceptuales del Capital Intelectual (Dragonetti, Edvinson, Ross, Ross, 1997, p. 34)</i>	67
<i>Figura 20. Esquema del Valor de Mercado de Skandia. (Skandia, 1996, citado en Dragonetti, Edvinson, Ross, Ross, 1997)</i>	68

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN AL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Los seres humanos nos encontramos midiendo diversos aspectos de nuestra vida de manera constante, así por ejemplo, todo el tiempo medimos nuestra estatura, nuestra edad, nuestro desempeño en ciertas actividades como los deportes, los estudios o el trabajo. Además, solemos determinar el tamaño de nuestras casas, la dimensión de nuestras habitaciones, la cantidad de artículos que tenemos en nuestro hogar y hasta el número de integrantes de nuestra familia. Cada uno de los aspectos cotidianos mencionados anteriormente, tiene su propio mecanismo de medición, de manera que nos permiten conceptualizarlos y entender de alguna manera la realidad de nuestra propia vida y la de las demás personas a nuestro alrededor (en base a los diferentes tipos de mediciones que empleamos constantemente).

Entonces, podríamos considerar que sin darnos cuenta, en nuestro día a día como personas, tratamos con una serie de innumerables indicadores numéricos de diversos tipos y a los que damos diversos usos. Además, otro aspecto importante que debemos tener en cuenta para introducir el problema de investigación que vamos a desarrollar más adelante en este trabajo final de titulación, es el hecho de que el emprendimiento de nuevos negocios, tanto en nuestro país como en el mundo, ha tenido un crecimiento notable. Las personas se encuentran cada vez más interesadas en ser dueños de sus propios negocios, en crecer y desarrollarse de mejor manera tanto a nivel personal como profesional. Esto lo podemos evidenciar de alguna manera en la gran cantidad de fuentes bibliográficas que actualmente existen con respecto a temas como: empresas familiares, la creación de empresas, la creación y el manejo de empresas rentables, entre otros, escritos por diversos autores y que hacen referencia a estas mismas temáticas.

Así, según autores como Brush (2008), en la siguiente década, los cambios socio-demográficos y económico-políticos provocarán un incremento considerable de nuevas oportunidades de negocio, las mismas que pueden ser fácilmente aprovechadas por los emprendedores jóvenes. Además, es también muy importante considerar que actualmente los emprendedores en cualquier lugar del mundo pueden generar valor a sus consumidores finales con relativamente un pequeño capital (Habiby, Coyle, 2010).

Tanto en nuestro país, como en el mundo, podemos evidenciar un crecimiento importante en el sector de los servicios; y, es precisamente por esta razón que se ha decidido enfocar este estudio en la medición adecuada del éxito de los emprendimientos dentro de la industria de los servicios. En el gráfico que se presenta a continuación, podemos notar el claro crecimiento que ha tenido en los últimos años la industria de los servicios (ya sea en nuestro país o en otras regiones del mundo).

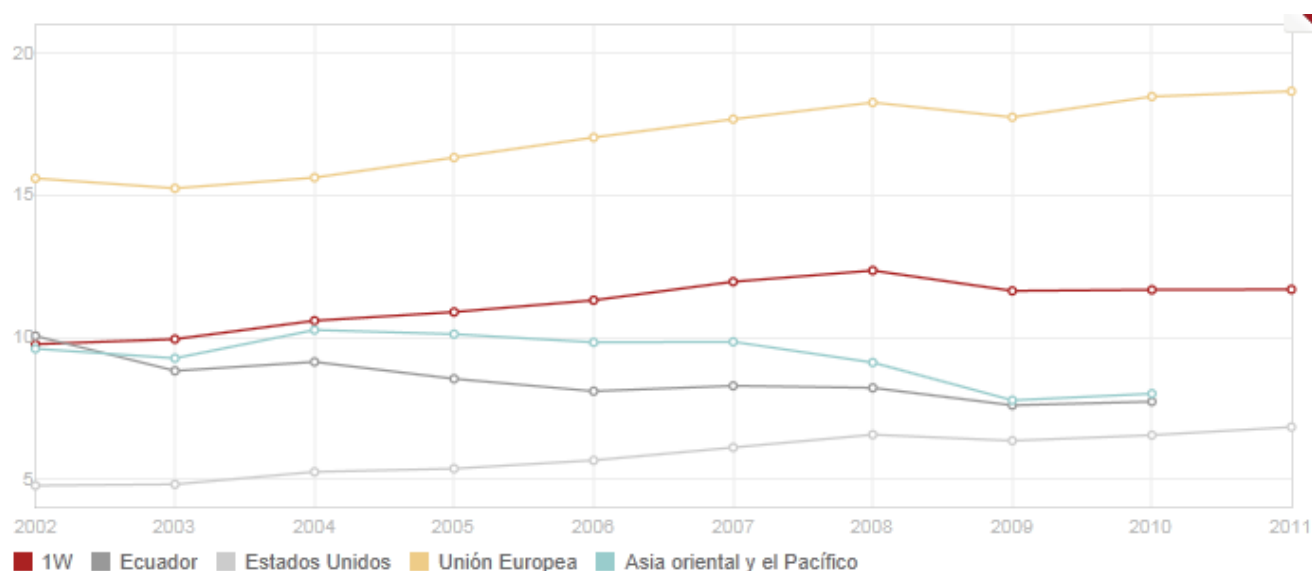


Figura 1. Desarrollo de la Industria de los Servicios: Mundo, Ecuador, Estados Unidos, Unión Europea y Asia Oriental y el Pacífico. (Banco Mundial, 2011)

A partir de este hecho y de la reflexión antes mencionada, podemos comenzar a preguntarnos: por qué no medimos también el desempeño de nuestros negocios, el ciclo de vida en el que se encuentra un emprendimiento, su crecimiento, los factores que determinan que se ha superado la etapa de introducción de un negocio o los factores de éxito de una nueva idea, dentro de un mercado en particular.

Y, es precisamente, por la clara necesidad de los emprendedores ecuatorianos del sector servicios, de medir su desempeño y su crecimiento en el mercado en el que se desenvuelven, que se desarrollará la siguiente investigación. Para, a través de este documento, brindar a los emprendedores ecuatorianos, una herramienta adecuada y probada con anterioridad, que les permita medir el desempeño de su emprendimiento dentro de lo que respecta al sector de los servicios. De manera que se llegará a determinar cuáles son los mecanismos e indicadores más utilizados y más idóneos para ser implementados en negocios con poco tiempo en el mercado, que se encuentren en etapa de crecimiento y que posean las características más importantes de un emprendimiento dentro de la industria de los servicios.

Antecedentes

El Global Entrepreneurship Monitor (GEM) es un proyecto de evaluación anual de las actividades empresariales, aspiraciones y actitudes de los individuos en diferentes países del mundo y que actualmente, constituye el mayor estudio en curso de la dinámica de la actividad emprendedora en el mundo (calculando diversos indicadores de la actividad emprendedora, a partir de los datos estadísticos de cada uno de los países que se va a analizar). Adicionalmente, este proyecto busca alcanzar tres objetivos principales que son:

- Medir las diferencias en el nivel de actividad emprendedora entre países.
- Descubrir los factores que conducen a los niveles apropiados de iniciativa empresarial.
- Proponer políticas que puedan incrementar la actividad emprendedora en los diferentes países (GEM, 2011).

Según los estudios realizados por el Global Entrepreneurship Monitor, nuestro país ha incrementado de manera considerable su actividad emprendedora en los últimos años, refiriéndose a actividad emprendedora como el porcentaje de población de entre 18 y 64 años de edad, que tienen un emprendimiento naciente o son gerentes de su propia empresa. A este índice, lo han denominado TEA (Total Entrepreneurial Activity), mismo que está dado por la cantidad de personas de entre 18 y 64 años de edad, que tienen su propio negocio, en comparación con la cantidad total de habitantes en ese mismo rango de edad, dentro del país que se está analizando. De modo que el TEA ecuatoriano ha tenido el comportamiento que se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 1. *TEA del Ecuador para los Años 2008, 2009 y 2010.* (GEM, 2011)

Variable	Años		
	2008	2009	2010
Total early-stage Entrepreneurial Activity (TEA) %	17,2	15,8	21,3

Además, entre 34 países, Ecuador se encuentra en el tercer lugar con más TEA, lo que nos da aun más razones para considerar que los emprendimientos en nuestro país son importantes, sin embargo, otro dato publicado por la Fundación Emprender (2010) es que a pesar

de contar con un alto índice de actividad emprendedora total, también nos encontramos en los últimos lugares de buenos emprendimientos (Fundación Emprender, 2010).

La información publicada por la Fundación Emprender, nos da una idea respecto a qué tan exitosas están siendo las empresas nacientes o emprendimientos en nuestro país, de modo que sí el índice de actividad emprendedora en nuestro país es muy alto pero también nos encontremos en los últimos lugares de buenos emprendimientos, entonces, algo estamos haciendo mal, probablemente, los emprendedores ecuatorianos no están poniendo en marcha de manera adecuada sus negocios o simplemente no están midiendo su desempeño y crecimiento de la manera más acertada.

Luego de analizada la situación emprendedora del Ecuador, nos damos cuenta de que existe una falencia importante de información o de herramientas que ayuden a los emprendedores ecuatorianos a plantear adecuadamente sus ideas de negocio, manejarlas de manera correcta y medir sus resultados acertadamente. Y, como se dijo anteriormente en la introducción, es precisamente de esta necesidad, presente en las personas emprendedoras del Ecuador, de donde surge el tema de esta investigación.

Justificación.

La única manera de mejorar lo que hacemos, es teniendo conocimiento de si lo estamos haciendo bien o mal, razón por la cual es importante medir constantemente nuestro desempeño en las diversas actividades que realizamos. De la misma manera, es importante que las empresas midan su desempeño dentro del mercado en el que se encuentran, de ahí, que a través de esta investigación, busquemos encontrar cuáles son los indicadores de gestión, las distintas métricas y alternativas (de medición) más utilizados por los emprendedores ecuatorianos, dentro del sector

de los servicios, al pensar en determinar su crecimiento y éxito en el mercado en el que se están desarrollando. De modo que logremos generar un aporte importante para futuros emprendedores, dentro de esta industria (servicios), dándoles herramientas, ya probadas con anterioridad por otros emprendedores, para la medición y el control de su éxito en el mercado en el que deseen incursionar.

El problema

Descripción del problema.

Actualmente, en nuestro país, existe un gran interés por el emprendimiento y la creación de nuevos negocios, los mismos que son mucho más visibles dentro de lo que corresponde al sector de los servicios. Esto lo podemos evidenciar al tener en cuenta la participación que tienen los servicios en el PIB de nuestro país, y cómo ésta se ha ido comportando con el paso del tiempo.

Para lo que es necesario revisar los datos publicados por el Banco Central del Ecuador en el mes de Octubre del año 2011, respecto al producto interno bruto (PIB) desagregado por industrias, en las cuales podemos ver con claridad cuál ha sido la participación de esta industria dentro de la generación del PIB del país, así:

Tabla 2. *Producto Interno Bruto por Industrias: Tasa de Variación Anual de la Industria de los Servicios. (Banco Central del Ecuador, 2011)*

Industria de Servicios	
<i>Año</i>	<i>Tasa de Variación Anual</i>
1995	6,4
1996	4,5
1997	4,9
1998	7,2
1999	-3,2
2000	3,7
2001	4,1
2002	4,2
2003	4,2
2004	5,9
2005 (sd)	9,4
2006 (sd)	5,8
2007 (p)	6,0
2008 (p*)	7,1
2009 (p*)	1,7
2010 (p*)	5,39

Donde, los años que tienen (sd) corresponden a valores semi-definitivos de la tasa de variación anual, los que tienen (p) corresponden a valor provisionales y los que tienen (p*) a valores de la tasa de variación anual que son provisionales y que han sido calculados a través de la sumatoria de Cuentas Nacionales Trimestrales. (Banco Central del Ecuador, 2011). En el Anexo A, se puede revisar con más detenimiento la información correspondiente al PIB ecuatoriano y a este mismo desagregado por industrias.

Mientras que en la siguiente figura, podemos apreciar de manera gráfica cuál ha sido el comportamiento de la industria de los servicios con relación al PIB de nuestro país, en los últimos años.

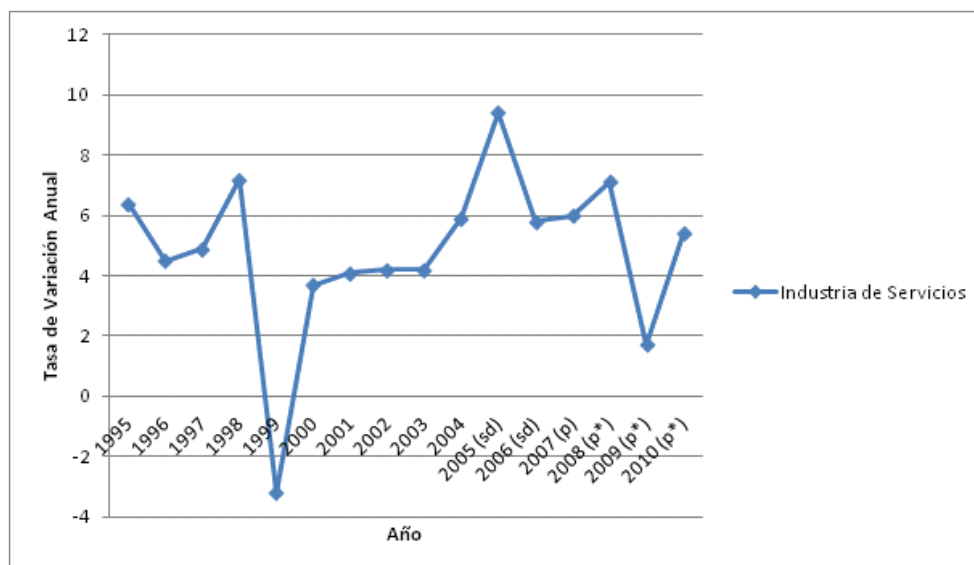


Figura 2. La Industria de los Servicios con Relación al PIB Total del Ecuador.

De la misma manera y como ya hemos mencionado antes, podemos evidenciar que las personas, en general, tienden a medir las cosas que tienen a su alrededor, por ejemplo, el tamaño de las cosas, los precios, las distancias, entre otras; así como también tienden a medirse a sí mismos; su estatura, su edad y su desempeño en ciertas actividades como los deportes, los estudios o el trabajo. Del análisis de los elementos antes mencionados y la revisión previa de bibliografía referente al tema, encontramos el problema de investigación para realización de este trabajo de titulación, el mismo que es la falencia de información de calidad respecto a los indicadores de éxito de un emprendimiento en etapa de crecimiento dentro del sector de los servicios.

Actualmente, en nuestro país, cuando un emprendedor desea medir cuál es el desempeño de su negocio en el mercado o el crecimiento que está teniendo su emprendimiento dentro de la industria en la que decidió incursionar, o determinar la etapa dentro del ciclo de vida de un negocio en la que se encuentra su emprendimiento, éste no cuenta con información suficiente, fuentes bibliográficas y académicas, o herramientas de medición y control que ya hayan sido

probadas con anterioridad por otras organizaciones de características similares a las de su emprendimiento (industria a la que pertenecen, tiempo en el mercado, etapa dentro del ciclo de vida de un negocio, mercado al que atienden, entre otras) que lo guíen en este aspecto tan importante para una empresa en crecimiento.

Pregunta central de la investigación.

Para la realización de una investigación científica es importante tener sumamente clara cuál es la pregunta central que se busca responder a través de la investigación y cuáles son las preguntas adicionales o de apoyo a la pregunta central. De este modo, podemos enfocar la investigación a un tema específico y levantar la información requerida de manera adecuada. Para propósitos de esta investigación, la pregunta central es:

¿Cuáles son los indicadores de éxito para un negocio en etapa de crecimiento utilizados por los emprendedores ecuatorianos en el sector de los servicios?

Y, las preguntas de investigación adicionales, las mismas que brindarán soporte y ayudarán a responder la pregunta central de la mejor manera posible, son las siguientes:

- Los emprendedores, ¿utilizan indicadores de gestión para medir el éxito o el crecimiento de sus negocios en el mercado?
- ¿Qué tipo de métricas e indicadores son los más utilizados por los emprendedores dentro del sector servicios?
- Los emprendedores, ¿cuentan con otros mecanismos para medir su éxito (que no sean indicadores de gestión)?
- ¿Cuáles son estos otros mecanismos que usan los emprendedores para medir el éxito o el crecimiento de sus negocios?

Objetivos específicos de la investigación.

Los objetivos específicos que busca alcanzar esta investigación son los que se mencionarán a continuación:

- Determinar cuáles son los indicadores de gestión utilizados por los emprendedores en el sector servicios.
- Identificar la manera en que los emprendedores determinan su éxito o fracaso en el mercado.
- Conocer con qué otras alternativas (indicadores, métricas o mecanismos de medición y evaluación) cuentan los emprendedores.
- Encontrar los indicadores más utilizados para la medición del éxito o crecimiento de los emprendimientos en la industria de servicios.

Hipótesis

Posterior a la revisión de bibliografía, y a la comprensión general del tema de este estudio, nos encontramos en capacidad de plantear las hipótesis para la investigación a realizarse. Las hipótesis son las posibles respuestas a la pregunta central de investigación y a las otras preguntas de investigación. De este modo, las hipótesis que hemos planteado para la investigación de los indicadores de éxito de un emprendimiento en etapa de crecimiento dentro de la industria de los servicios son las que mencionaremos a continuación:

H1: Los emprendedores ecuatorianos utilizan indicadores de gestión u otros mecanismos para medir el éxito de sus negocios en crecimiento.

Ha: Los emprendedores ecuatorianos no utilizan indicadores de gestión u otros mecanismos para medir el éxito de sus negocios en crecimiento.

H2: Para medir el éxito de sus negocios, los emprendedores emplean más indicadores de gestión cuantitativos y tradicionales que indicadores con un enfoque más cualitativo.

Ha: Para medir el éxito de sus negocios, los emprendedores emplean menos indicadores de gestión cuantitativos y tradicionales que indicadores con un enfoque más cualitativo.

H3: El volumen de ventas no es el indicador más importante al momento de medir el éxito de un emprendimiento en el sector servicios.

Ha: El volumen de ventas si es el indicador más importante al momento de medir el éxito de un emprendimiento en el sector servicios.

H4: Sí existen otros mecanismos para medir el éxito de un emprendimiento en la industria de los servicios que no sean los tradicionales indicadores de gestión.

Ha: No existen otros mecanismos para medir el éxito de un emprendimiento en la industria de los servicios que no sean los tradicionales indicadores de gestión.

Contexto y marco teórico

El enfoque de la investigación a realizarse, respecto a los indicadores de éxito de un emprendimiento en el sector servicios, es cualitativo. De modo que el resultado que deseamos obtener posterior a la realización de esta investigación es un listado de los más importantes indicadores y mecanismos de medición de gestión y resultados, los mismos que sirvan como

herramienta de control del éxito de un negocio para los emprendedores dentro de la industria de los servicios en nuestro país.

Actualmente, las únicas fuentes de información que existen, con respecto al tema de esta investigación son fuentes bibliográficas referentes a indicadores de gestión, empresas en crecimiento, empresas familiares y el manejo del cuadro de mando central, entre otros muy similares. Así, Salgueiro nos dice que los posibles indicadores de medida del desempeño se pueden dividir en cinco grupos:

- Ratios
- Consumo de recursos
- Presupuestos, programas, planes, etc.
- Varios
- Encuestas

Algunos ejemplos de ratios son gastos operacionales/total de activos, costos de distribución/cifra de ventas, número de clientes satisfechos/número de clientes totales, entre otros, según las necesidades y operación de la organización que se va a medir a través de estos ratios. De la misma manera, entre los indicadores de consumo de recursos encontramos: costos utilizados en cualquier operación de trabajo repetitiva, tiempo utilizado para la realización de una actividad específica, número de personas dentro de la empresa, horas de trabajo, materia prima y materiales utilizados para la producción de bienes o servicios dentro de una empresa, etc. (Salgueiro, 2001).

Según este mismo autor, Salgueiro (2001), “cualquier presupuesto, programa o plan puede ser en sí un indicador, pues bastará comparar los resultados reales con los presupuestados,

programados, planificados o previstos, y medir la desviación, positiva o negativa” (p.9). Entre los más usuales indicadores de este tipo podemos encontrar el porcentaje de cumplimiento real o el porcentaje de desviación.

Adaptando un poco lo expresado en esta y otras fuentes bibliográficas al tema de investigación que son los indicadores de éxito de un emprendimiento en etapa de crecimiento dentro del sector de los servicios, podemos considerar otros tipos de indicadores como: el número de fallas en el servicio prestado, medición que permitiría al emprendedor corregir dichas fallas o errores del servicio y brindar una mejor atención a sus clientes; la cantidad de desperdicios que genera la operación de la empresa, la misma que debe ir reduciéndose para no generar mayores niveles de costos de producción (u de operación) a la organización y convertirla en una entidad más competitiva en el mercado. Estos ejemplos de indicadores, estarían dentro del grupo que Salgueiro coloca en su libro como indicadores varios.

El último grupo de indicadores analizados por Salgueiro son las encuestas, las mismas que nos pueden dar como resultado información correspondiente al número o porcentaje de clientes satisfechos, los niveles de credibilidad de la marca, la empresa o el emprendimiento analizado, los niveles de apoyo o la percepción de los consumidores respecto al negocio, etc. (Salgueiro, 2001).

Kaplan y Norton, nos hablan de otro importante recurso al momento de evaluar el desempeño de una organización, el cuadro de mando integral, como un importante indicador de gestión que ayuda a las organizaciones a alinear su estrategia y planificación con la operación y los resultados obtenidos por la organización (Kaplan, Norton, 2007).

Así, los autores antes mencionados nos brindan una idea general de que son los indicadores de gestión, sus aplicaciones y usos, y la importancia de emplearlos para mejorar las operaciones y el desempeño de las empresas ya sean estas grandes, medianas o pequeñas organizaciones. Además, nos brindan algunos conceptos generales acerca de qué indicadores son los más adecuados para obtener un determinado tipo de información acerca de un área específica de la organización. Sin embargo, ninguno de los autores, nos dicen cuáles son los indicadores más idóneos para la medición del rendimiento de un emprendimiento o una empresa en crecimiento con menos de dos años en el mercado, mucho menos nos hablan de cómo medir el desempeño de una empresa de las características antes mencionadas dentro del sector servicios. Por esta razón, es fundamental ofrecer este tipo de herramientas y guías a los futuros emprendedores de la industria de los servicios y es precisamente para suplir esta necesidad de este grupo de nuevos empresarios, que se va a desarrollar esta investigación.

Otro concepto que es importante analizar dentro del marco teórico de esta investigación, es el ciclo de vida de un negocio, del mismo que las etapas que más nos interesan son las de introducción y crecimiento, ya que los negocios a los que incluiremos en este estudio son emprendimientos que se encuentran precisamente en estas etapas dentro del ciclo de vida de un negocio.

Kotler y Armstrong (2003), nos dicen que el ciclo de vida de un producto “es el curso de las ventas y utilidades de un producto durante su existencia” (p. 337), concepto que podemos adaptar de manera sencilla a su aplicación a los emprendimientos, siendo, el ciclo de vida de un negocio, el curso de las ventas y utilidades de un negocio durante su permanencia en el mercado en que se está desarrollando. Donde, el ciclo de un negocio (o de un producto, según diversos

autores) consta de 5 etapas bien definidas; las mismas que se muestran claramente en el siguiente gráfico y que serán detalladas a continuación.

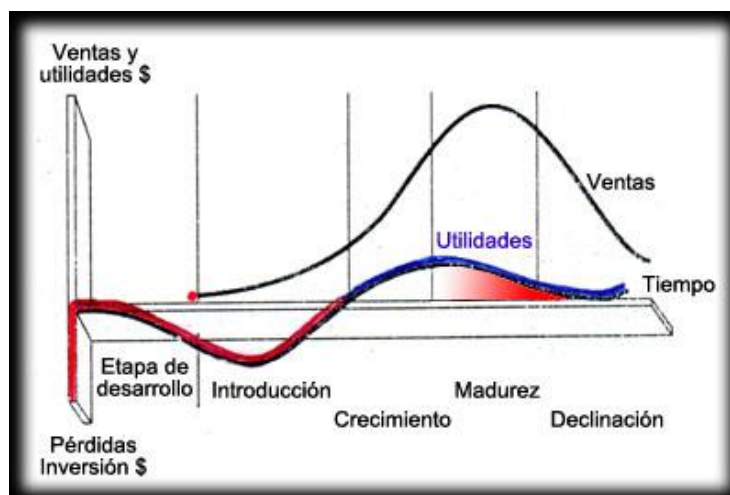


Figura 3. Etapas del Ciclo de Vida de un Producto (Blanco, 2012).

La etapa de desarrollo del producto inicia cuando la empresa encuentra y desarrolla una idea de producto nuevo (Kotler, Armstrong, 2003), en el caso de los nuevos negocios o emprendimientos, esta es la etapa en la que los emprendedores comienzan a formular y desarrollar su idea de negocio. También se trata de la etapa en la que los emprendedores buscan y planifican las estrategias más adecuadas para el tipo de negocio que desean implementar y el segmento de mercado al que van a atender. Según Bhide (1999), “cuando los emprendedores hayan compaginado sus metas personales y empresariales, habrá llegado el momento de que se aseguren de contar con la estrategia adecuada” (p. 10), lo que significa que para cualquier emprendedor es de fundamental importancia que sus metas personales se alineen con las metas del negocio que piensan emprender, de este modo, el emprendimiento será exitoso y el fundador del mismo estará satisfecho con lo que ha construido.

La siguiente etapa dentro del ciclo de vida de un producto o de un negocio es la de introducción, momento en el que se lanza el producto o el negocio al mercado, generalmente se caracteriza por un crecimiento lento de la ventas y altos gastos promocionales debido principalmente a la necesidad de informar a los consumidores potenciales de la existencia del producto (o del negocio), estimular la prueba del mismo y lograr una cadena de distribución más amplia que garantice llegar a una mayor cantidad de consumidores potenciales. A causa de este alto nivel de gastos promocionales y otros gastos propios de la etapa de introducción, las utilidades del producto (o negocio) suelen ser casi nulas. Otras características importantes de esta etapa del ciclo de vida son la existencia de pocos competidores, líneas limitadas de distribución y conservación de la demanda principal (Fisher, Espejo, 2004; Kotler, Armstrong, 2003).

La tercera etapa corresponde a la etapa de crecimiento, que es precisamente la que más nos interesa dentro de este trabajo de investigación, ya que los negocios o emprendimientos que buscamos analizar son negocios que se encuentren precisamente en la etapa de crecimiento de su ciclo de vida. Es decir, emprendimientos que se encuentren en un período de aceptación rápida en el mercado y de aumento de utilidades (Kotler, Armstrong, 2003). Las principales características de un negocio que se encuentra en esta etapa de su ciclo de vida son: aumento de la competencia (más personas se dan cuenta de la oportunidad de emprender un negocio de este tipo), mejor manejo de la calidad brindada a los consumidores finales (a más competencia, más necesidad de diferenciarse de ellos y ser el negocio preferido por los consumidores), métodos de producción en línea, acaparamiento de otros segmentos de mercado (búsqueda de la posibilidad de llegar a una mayor cantidad de cliente potenciales), mejores canales de distribución (utilizados para llegar a más personas y de mejor manera), cambios en la pendiente de la curva de ventas, y, promoción de otros usos para el producto o servicio que ofrece el negocio. Para

mantener de manera adecuada el crecimiento de una empresa (o de un emprendimiento) es importante tener en cuenta estrategias como las que serán mencionadas a continuación: mejora continua de la calidad del producto o servicio que ofrece el emprendimiento a sus consumidores finales, incorporación constante de nuevos valores, estudiar y buscar nuevos segmentos de mercado, encontrar nuevos canales de distribución, modificar la publicidad destinada a generar mayor conocimiento del producto o del negocio y determinar de manera acertada cuándo modificar los precios para atraer consumidores sensibles a ellos (Fisher, Espejo, 2004). Al evidenciar las principales características y patrones de comportamiento en nuestros propios emprendimientos, podemos darnos una idea bastante acertada de en qué etapa del ciclo de vida de un negocio (o producto) se encuentra nuestra nueva empresa, de modo que si cumple con una o más de las características antes mencionadas, podemos determinar con facilidad en qué etapa del ciclo de vida se encuentra.

La siguiente etapa del ciclo de vida es la de madurez, se trata de un período en el que se frena el crecimiento de las ventas, ya que el producto ha alcanzado la aceptación de la mayoría de sus potenciales clientes, las utilidades se estabilizan o bajan a causa de los incrementos en los gastos por esfuerzos de marketing para defender el producto de ataques de la competencia (Kotler, Armstrong, 2003).

El hecho de que un producto o un negocio pasen de moda es inevitable, y es precisamente, en ese momento en el que los productos o los emprendimientos llegan a la etapa final del ciclo de vida, la etapa de decadencia, en la que las ventas bajan y las utilidades se desploman (Kotler, Armstrong, 2003). En la tabla a continuación, se puede apreciar una síntesis de las principales características, objetivos y estrategias de marketing que se deben tener en

cuenta para cada una de las etapas del ciclo de vida de un producto, o en el caso de esta investigación, de un negocio o emprendimiento.

Tabla 3. *Resumen de Características, Objetivos y Estrategias del Ciclo de Vida del Producto (Kotler, 2003).*

RESUMEN DE CARACTERÍSTICAS, OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO				
	Introducción	Crecimiento	Madurez	Decadencia
Características				
Ventas	Ventas bajas	Rápido aumento en las ventas	Máximo de ventas	Baja en las ventas
Costos	Costo elevado por cliente	Costo promedio por cliente	Costo bajo por cliente	Bajo costo por cliente
Utilidades	Negativas	Aumento en utilidades	Altas utilidades	Baja en las utilidades
Clientes	Innovadores	Adoptadores tempranos	Mayoría media	Rezagados
Competidores	Pocos	Número creciente	Número estable que comienza a reducirse	Número decreciente
Objetivos de Marketing	Crear producto y prueba	Maximizar participación de mercado	Maximizar utilidades pero defendiendo la participación de mercado	Reducir gastos y sacar mayor provecho posible a la marca
Estrategias				
Producto	Ofrecer un producto básico	Ofrecer extensiones de producto, servicio o garantía	Diversificar marca y modelos	Descontinuar artículos débiles
Precio	Usar fórmula de costo más margen	Precios para penetrar en el mercado	Precios que igualen o mejoren los de la competencia	Recortar precios
Distribución	Desarrollar distribución selectiva	Desarrollar distribución intensiva	Desarrollar distribución más intensiva	Volverse selectivos, descontinuar distribuidores no rentables
Publicidad	Crear conciencia del producto entre adoptadores tempranos y concesionarios	Crear conciencia e interés en el mercado de masas	Destacar diferencias y beneficios de la marca	Reducir al nivel necesario para retener a los clientes muy leales
Promoción de Ventas	Usar promoción intensa para incitar la prueba	Reducir para aprovechar la alta demanda del consumidor	Aumentar para fomentar el cambio a la marca	Reducir al nivel mínimo

CAPÍTULO 2: REVISIÓN DE LITERATURA (INVESTIGACIÓN ACADÉMICA)

Este trabajo de investigación tiene un enfoque cualitativo y está compuesto por dos partes: la primera, que será descrita y desarrollada en el presente capítulo, es la investigación académica, es decir, la revisión y el levantamiento de información correspondiente a fuentes bibliográficas ya existentes. La segunda parte, corresponde a una investigación de campo, en la que se levantará información a través de la realización de entrevistas a profundidad a emprendedores dentro de la industria de los servicios, esta segunda parte será tratada de manera más detallada en el siguiente capítulo, capítulo 3, de este trabajo de investigación.

Metodología utilizada para la investigación académica

Para el desarrollo de esta primera parte de la investigación, se realizará una revisión ordenada de material bibliográfico previamente publicado por otros autores respecto a temas trascendentales para este trabajo de titulación, como los siguientes: emprendimiento, tareas y rasgos de un emprendedor, factores de éxito de un emprendimiento, indicadores de gestión de un negocio, y, otros métodos para la medición, evaluación y control del desempeño de un negocio.

Partiendo de la información teórica obtenida a través de esta parte de la investigación, y el levantamiento de información que se realizará más adelante, lograremos contrastar lo expresado por otros autores, respecto al emprendimiento, en otros países y en otras industrias; con la información que obtendremos acerca de la industria de los servicios en nuestro país. Para así, lograr responder de manera adecuada a la pregunta central de investigación, a las preguntas adicionales y de soporte; y, al mismo tiempo, lograremos determinar si las hipótesis planteadas

para esta investigación se aceptan (son correctas) o se rechazan (son incorrectas). Por otra parte, generaremos un listado de indicadores de éxito que puedan llegar a convertirse en una herramienta de fundamental importancia para los futuros emprendedores en nuestro país, convirtiendo este trabajo de titulación en un trabajo académico que pueda servir de guía a aquellos nuevos emprendedores que no tengan mucho conocimiento acerca de cuáles son los mecanismos de medición y control de desempeño más adecuados para una nueva empresa dentro del sector de los servicios.

En esta parte de la investigación, es importante mencionar que los tipos de fuentes que se utilizarán serán principalmente libros y artículos académicos, que describan diferentes aspectos relacionados con las temáticas antes mencionadas. Además, es importante tener en cuenta que no se establecerá un mínimo o máximo de fuentes bibliográficas referidas, ya que mientras más fuentes logremos consultar, nuestro trabajo de investigación será más rico en contenido y brindará un mayor aporte a los nuevos emprendedores que tomen en consideración los resultados obtenidos por esta investigación respecto a la creación de un emprendimiento dentro del sector de los servicios, su crecimiento y la medición de su éxito y resultados.

Así, el principal resultado que obtendremos de esta primera parte de la investigación será la obtención de información teórica y sumamente académica relacionada con el tema de investigación: Indicadores de éxito de un emprendimiento en etapa de crecimiento dentro del sector de los servicios.

Pasos para la realización de la investigación académica.

Los pasos a seguir dentro del desarrollo de esta parte de la investigación son los que se mencionan a continuación:

1. Revisión de diversas fuentes bibliográficas referentes a las temáticas de esta investigación y a temáticas relacionadas.
2. Elección del material bibliográfico que se utilizará en el desarrollo de este trabajo de investigación.
3. Determinación de los temas que se incluirán dentro del desarrollo de la investigación académica.
4. Ordenamiento de estos temas, previamente escogidos, para su correcta aparición en el documento o reporte final de este trabajo de titulación.
5. Desarrollo del reporte de investigación académica.
6. Revisión del reporte de investigación académica.
7. Presentación de la información obtenida de la investigación académica en el reporte final del trabajo final de titulación.

Reporte de investigación académica

Dentro de este reporte de investigación académica, presentaremos algunos de los más importantes conceptos relacionados con el emprendimiento y los mecanismos e indicadores que actualmente sirven como herramientas para la medición del éxito o crecimiento de un negocio. Estos conceptos se mencionarán y analizarán teniendo siempre en cuenta que el tema de esta investigación son los indicadores de éxito de un emprendimiento en etapa de crecimiento dentro del sector de los servicios.

Emprendimiento.

Es el intento de crear valor a través del reconocimiento de la oportunidad de negocio, el manejo adecuado de la asunción de riesgos, de acuerdo a la oportunidad, y las habilidades de comunicación existentes dentro de la organización. Además, de la gestión de movilizar los

recursos humanos, financieros y materiales de la organización que se encuentra surgiendo, con el propósito de lograr el desarrollo y crecimiento de un emprendimiento exitoso. (Kao, 1899, traducido por autora)

Según Kao (1989, traducido por autora), es difícil definir el emprendimiento de forma precisa, debido a los siguientes factores:

- Nuestro entendimiento del tema es generalmente personal, es decir, todos podemos tener una opinión diferente respecto a la misma definición.
- Cada vez es más visto como un sinónimo de “bueno”. Los emprendedores son vistos como nuevos héroes culturales.
- La palabra “emprendedor” representa un aspecto más tangible de lo que es el emprendimiento, ya que se refiere a una persona. Mientras que la palabra “emprendimiento” es más difícil de definir porque es una abstracción.

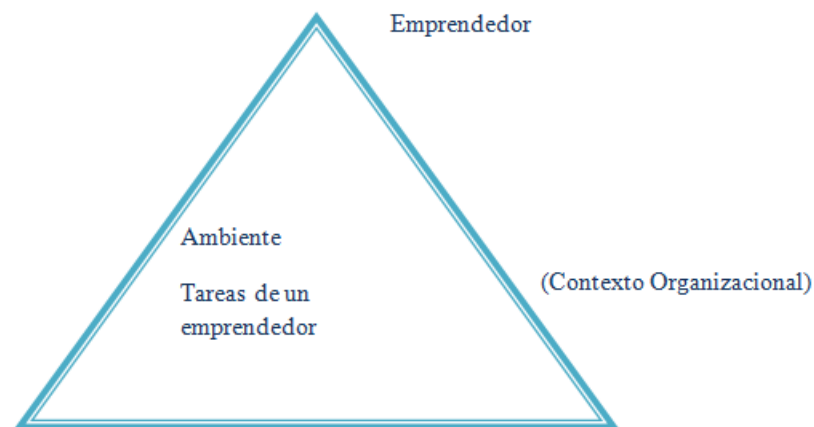


Figura 4. Factores Determinantes de un Emprendimiento.

(Kao, 1989, traducido por autora, p. 92)

En la figura anterior, podemos evidenciar de manera clara, cuáles son los factores o elementos determinantes para el éxito o fracaso de un emprendimiento. Así, para Kao (1989, traducido por autora) “el ambiente cultural es importante” (p. 92), pero también son relevantes los aspectos relacionados al emprendedor, sus tareas, roles, características y habilidades dentro de la organización. Al contar con todos estos elementos, es mucho más sencillo que la idea de negocio que se va a emprender sea exitosa al implementarse en el mercado.

Es importante también conocer cuáles son las principales razones por las que las personas aceptan el reto de ser emprendedores y tener su propio negocio, las mismas que pueden resumirse en: la oportunidad que representa tener su propio negocio, en especial con el objetivo de generar un buen estilo de vida para sus hijos y futuras generaciones; la ganancia (motivo más importante), que consiste en generar la mayor cantidad de utilidades posibles con su idea innovadora de negocio de modo que el emprendedor gana más dinero con su negocio que si tuviera un empleo tradicional; la independencia, representada por el placer y la satisfacción de no depender de otras personas para tener éxito y gozar de un buen estilo de vida; y, finalmente, el deseo de tomar un riesgo moderado y calculado que les genera satisfacción a sí mismos más que poder económico o social (Nickels, McHugh, 1997).

Las tareas de un emprendedor.

Los emprendedores por definición son “pioneros en innovar nuevos productos o servicios, crear nuevos procesos, abrir nuevos mercados u organizar nuevas industrias” (Brush, 2008, traducido por autora, p. 21). Por lo general las innovaciones tienen lugar como respuestas a las necesidades o deseos de los consumidores, de modo que, un emprendimiento puede surgir con cualquiera de las siguientes finalidades: introducción de un nuevo bien o servicio, introducción

de un nuevo método de producción, apertura de un nuevo mercado, nueva fuente de suministros o nueva organización de la industria como tal (Brush, 2008).

Según Kao (1989, traducido por autora), entre las principales tareas o roles de un emprendedor, podemos encontrar las que se enumeran a continuación:

- El rol principal es la habilidad para reconocer oportunidades que se puedan explotar.
- La percepción y la búsqueda de oportunidades.
- Un emprendedor debe ser hábil para visualizar oportunidades donde otros no las ven, o donde otros solamente ven una dificultad.
- A menudo, sabe algo con convicción cuando otros no lo hacen, o cuando no existen datos concretos que respalden lo que ellos se encuentran afirmando.
- Suelen decir con frecuencia “Ah!”, cuando otros solo se estresan y se halan del cabello, sin encontrar solución alguna.
- Debe ser un “implementador” de sus propias ideas.
- Debe tener una noción clara de balance psicológico o emocional, por ejemplo, los emprendedores, deben ser capaces de diferenciar su vida profesional de su vida personal, para lograr el éxito.
- Se enfrenta con frecuencia a una serie de tareas interpersonales.
- Suele motivar a otros frecuentemente.

Luego de analizados todos los roles y tareas de un emprendedor, podemos resumirlos en tres, de fundamental importancia para el éxito de un emprendimiento, los mismos que serían: ver oportunidades, manejar adecuadamente recursos humanos y otros recursos, y, transformar

oportunidades en un resultado tangible (un negocio real, con utilidades positivas y éxito en el mercado en el que se encuentra).

Las habilidades y características más importantes que debemos ser capaces de identificar en una descripción de trabajo, cuando lo que se requiere es un emprendedor, son las siguientes: creativo, operacional, interpersonal, gerencial y líder (Kao, 1989, traducido por autora, pp. 96-97).

Rasgos de un emprendedor.

Los principales rasgos de personalidad y comportamiento que podemos evidenciar claramente en un emprendedor, son:

- Compromiso, determinación y perseverancia.
- Impulso para alcanzar metas y crecer.
- Orientación hacia la oportunidad y la obtención de metas.
- Tomadores de iniciativa y responsables de sí mismos.
- Persistencia en la resolución de problemas.
- Realismo y sentido del humor.
- La búsqueda y el uso de retroalimentación.
- Locus de control interno.
- Calculadores de la asunción de riesgo y buscadores de riesgo.
- Baja necesidad de estatus y poder.
- Integridad y confianza (Kao, 1989, traducido por autora, p. 97)

Según Brush (2008), otras características importantes que deben estar presentes en las personas emprendedoras son: ser visionario, desarrollar una visión de hasta donde desean que

llegue su emprendimiento o ellos mismos como dueños del mismo; tener la capacidad de conservar recursos financieros y administrar efectivo de manera que el emprendimiento crezca; y contar con habilidades sociales tales como percepción social, generar una buena impresión de sí mismo a otras personas a su alrededor, persuasión e influencia social y adaptabilidad social.

Asimismo, Jones (1987, traducido por autora) asegura que “los emprendedores son vistos esencialmente como tomadores de riesgos e innovadores” (p.19). Además, encuentra otras características comunes en los emprendedores, al realizar estudios previos, donde se evidencia claramente que “la mayoría de emprendedores vienen de familias que tuvieron pequeños negocios o granjas familiares” (p. 23), de la misma manera, aproximadamente los dos tercios de los emprendedores con los que trabajo Jones en su investigación, tenían un padre o una madre dentro de su propio negocio antes de que ellos también decidieran tener uno propio.

Otras características que pueden diferenciar a un emprendedor de otros tipos de personas son los que mencionan Nickels y McHugh (1997):

- Regirse por sí mismo, sentirse cómodo siendo su propio jefe y ser sumamente auto disciplinado.
- Nutrirse de sí mismo, creer en su idea y tener la capacidad de reponer constantemente su entusiasmo y energía.
- Debe ser orientado hacia la acción, es decir, tener el deseo de “hacer algo”.
- Debe ser una persona tolerante ante la incertidumbre, ya que el hecho de emprender implica estar dispuesto a asumir grandes riesgos y trabajar con ellos todo el tiempo.
- Ser emocional, mental y físicamente capaz de trabajar mucho y muy duro, para lo que es necesario poseer una gran energía (p.137).

Tipos de emprendedores.

De acuerdo con las publicaciones acerca del emprendimiento en nuestro país, realizadas por la Fundación Emprender, los emprendedores se pueden clasificar en dos grupos: los emprendedores de necesidad y los emprendedores de oportunidad; en la siguiente tabla se presentan las principales características de cada uno de estos tipos de emprendedores.

Tabla 4. *Tipos de Emprendedores (Fundación Emprender).*

Tipos de Emprendedores	
Emprendedores de Necesidad	Emprendedores de Oportunidad
Bajo riesgo	Alto riesgo
Poca generación de valor	Mayor generación de valor
Poca generación de empleo	Mayor generación de empleo
Informalidad	Formalidad
Poco beneficio Personal y Social	Alto beneficio Personal y Social

Factores de éxito de un emprendimiento.

Determinar si un emprendimiento es o no es exitoso dentro del mercado en el que se encuentra operando y determinar los factores, ya sean internos o externos, de este éxito, no es siempre una tarea sencilla. Sin embargo, es una tarea indispensable dentro del proceso de implementación y crecimiento de un negocio, razón por la cual es de fundamental importancia que conozcamos cuales podrían ser los factores de éxito más comunes de un emprendimiento, un negocio en etapa de introducción o uno que ya se encuentre en etapa de crecimiento.

Los emprendimientos, generalmente son negocios sumamente innovadores y únicos que debido a diversos factores es difícil determinar que tan exitoso está siendo durante sus operaciones. Así, según Jones (1987, traducido por autora): “Existen estadísticas que dicen que solamente la quinta o cuarta parte de los emprendimientos que surgen en el mercado, llegan a ver la luz en el quinto año” (p.27), lo que significa que muchos de los negocios que surgen cada día

fallan en su implementación e incorporación al mercado y no logran tener una vida duradera dentro del mercado en el que se desarrollan.

Respecto a los factores que generan el éxito de un emprendimiento, nos podemos encontrar con diversas perspectivas, opiniones y enfoques, como por ejemplo, según la perspectiva del autor, estos factores podrían ser el tipo de negocio o la etapa en la que se encuentre el mismo.

De manera, según Jones (1987, traducido por autora), “el éxito de muchos emprendedores es el resultado de sus propias técnicas de administración dentro de la organización” (p.27). Lo que nos dice que es de gran importancia que los emprendedores posean conocimientos básicos en temas administrativos para que sean capaces de implementarlos en los negocios y lograr que éstos sean exitosos en el mercado en el que lo vayan a implementar.

Existe también una relación estrecha entre el éxito de un negocio (o de un emprendimiento) y la planificación o determinación de metas, ya que la planificación permite trabajar de forma más inteligente y no desperdiciar recursos, además, el hecho de tener una planificación adecuada, permite que la organización mantenga una estructura mental que se alinea con la visión de la empresa, de modo que se puedan aprovechar las oportunidades y los cambios en el mercado para el beneficio del negocio y el alcance de las diferentes metas propuestas y la visión del mismo (Altfest, Lechner, 1983; Timmons, 1989). “La planeación es un proceso mediante el cual se fijan los objetivos y se toman las decisiones sobre políticas, procedimientos y sistemas para la acción futura” (Altfest, Lechner, 1983, p. 68), y, es precisamente ésta la razón por la que la planeación es un aspecto tan importante dentro de lo que respecta al éxito o fracaso de un emprendimiento, ya que si los objetivos y metas de la misma no fueron planteados de manera adecuada desde un inicio, es sumamente complicado llegar a forjar el camino hacia el crecimiento del negocio. Es

importante también, tener en cuenta que la planeación no solo debe ocuparse del futuro más cercano de la organización, sino que también debe ser pensada en relación a los resultados a largo plazo que se desea alcanzar con las operaciones de la organización que se está por emprender; para desarrollar una planeación adecuada es necesario contar con información tanto ambiental (aspectos económicos, políticos y sociales) como competitiva (operaciones actuales y esperadas de los competidores), de este modo se logra tener una perspectiva más amplia del entorno en el que tiene lugar el negocio (Altfest, Lechner, 1983).

Los autores Block y Macmillan, afirman que iniciar una nueva empresa es esencialmente un experimento, es decir, que ningún emprendedor puede estar seguro del éxito o crecimiento que pueda llegar a tener su nuevo negocio al ser implementado en un mercado específico. Al realizar un experimento o al emprender un nuevo negocio siempre se deben tener en cuenta una serie de hipótesis y supuestos, los mismos que solamente pueden ser evaluados en base a la experiencia del emprendedor que se encuentra creando o administrando dicha organización nueva e innovadora (Block, Macmillan, 1985). De modo que sugieren a los emprendedores aprender de forma evolutiva, lo que significa ir aprendiendo cosas nuevas acerca de la industria en la que se encuentran y de su propio negocio, mientras tienen lugar las operaciones del mismo. Además, estos dos autores sugieren a los emprendedores utilizar un enfoque de hito, tanto para la planeación del nuevo negocio que piensan emprender como para la medición, evaluación y control de los resultados que se obtengan al implementarlo. Esta metodología consiste en examinar el aprendizaje que han tenido a lo largo del tiempo, es decir, la experiencia que han adquirido y que tan efectiva ha sido su planeación y los cambios en la misma en respuesta a el acceso a nueva información y los cambios en el entorno del negocio (Block, Macmillan, 1985).

Las principales ventajas de realizar este tipo de planeación son las que se enumeran a continuación:

1. Ayuda a evitar costosos errores de tiempo (mistiming errors).
2. Brinda hitos lógicos y prácticos para aprender y reevaluar la organización en su totalidad.
3. Ofrece una metodología para replanificar la idea de negocio, sus estrategias y operaciones, en base al crecimiento de la empresa, cambios en el entorno y el acceso a información nueva (Block, Macmillan, 1985).

Los pasos fundamentales que se deben seguir para la implementación de esta metodología de planeación para nuevas empresas son los siguientes: desarrollo del concepto del producto nuevo y su correspondiente prueba piloto en el mercado en que se desee introducirlo, desarrollo e implementación de un prototipo del nuevo producto, obtención de la primera financiación, pruebas con la primera planta de producción o la primera sucursal en el caso de un negocio de servicio como los que analizaremos en este trabajo de investigación, prueba de mercado, producción, venta, primera acción competitiva, primera acción de rediseño o cambio de dirección del enfoque de la empresa, y, por último, el primer cambio significativo en el precio de venta del producto nuevo (Block, Macmillan, 1985).

A pesar de que planear es probablemente una de las áreas más incomprendidas de la práctica de la administración, ya sea en grandes o pequeños negocios, principalmente dentro de lo que corresponde al contexto de los emprendimientos, existen fuertes consensos entre los autores académicos, como por ejemplo: el hecho de que el tiempo dedicado a la planeación, antes de la ejecución e implementación del negocio, se encuentra de alguna manera relacionado con las posibilidades que tenga un emprendimiento de sobrevivir o ser exitoso, y que el proceso de

planeación en este tipo de negocios puede ser formal o informal y resultar igualmente productivo (Jones, 1987, traducido por autora). O, el hecho de que la planeación se considera fundamental para la adquisición de experiencia dentro de una industria o sector en el que se encuentre el emprendimiento; y la correcta toma de decisiones, en base a cambios en el entorno, en la empresa o en la información adquirida.

Otro factor clave, en lo que corresponde a administración, es la capacidad de la nueva organización de desarrollar y actualizar estrategias, además del trabajo con orientación a la conclusión, es decir, interés por la obtención de logros y progresos, trabajo orientado a resultados, ya que permiten controlar riesgos e incertidumbres futuras; no las predice, pero sí logra suavizar de alguna manera su efecto en el desempeño de la empresa en el mercado (Timmons, 1989).

De acuerdo con Jones (1987, traducido por autora), las claves para el éxito de un emprendimiento son: persistencia, paciencia, valentía, innovación, buenas ideas, buenas intenciones y creatividad (pp. 46-63).

Riesgos que un emprendedor debe tomar en cuenta.

Existen diversos tipos de riesgos, tanto internos como externos a la organización, que deben ser considerados por un emprendedor al momento de implementar o poner en marcha su idea de negocio y durante las operaciones del mismo. Algunos de estos riesgos son los que se mencionan en el siguiente listado, Varela (2008):

- Condiciones de entorno.
 - Cambios macroeconómicos.
 - Cambios en políticas de gobierno.

- Cambios en estímulos y apoyos.
- Riesgos de mercado
 - Cambios desfavorables en el sector.
 - Surgimiento de mejores productos.
 - Reducción del número de clientes.
 - Surgimiento de nuevos productores.
 - Posición relativa de mercado.
- Riesgos técnicos
 - Desarrollo oportuno del producto.
 - Fuentes de materias primas e insumos.
 - Obsolescencia de equipos.
 - Problemas de mantenimiento de equipos.
- Riesgos económicos
 - Reducción de precio del producto.
 - Incremento en el costo de materias primas e insumos.
 - Crecimiento del valor de los equipos.
 - Efectos de devaluación en insumos importados.
 - Incrementos en los costos de producción.
 - Cambios en los costos laborales.
- Riesgos financieros
 - Demoras en los aportes de los socios.
 - Demoras en los desembolsos de las entidades crediticias.
 - Incremento en el costo de capital.

- Exigencias sobre garantías, reciprocidades, etc.
- Reducción en los períodos de pago del préstamo (pp. 380-381).

El proceso de control.

El proceso de control consiste en 4 pasos fundamentales: el establecimiento de los estándares e indicadores, la medición de resultados, la comparación de los resultados obtenidos de la medición y la toma de decisiones en base a la comparación realizada a partir de los datos obtenidos de la medición de desempeño. Así:

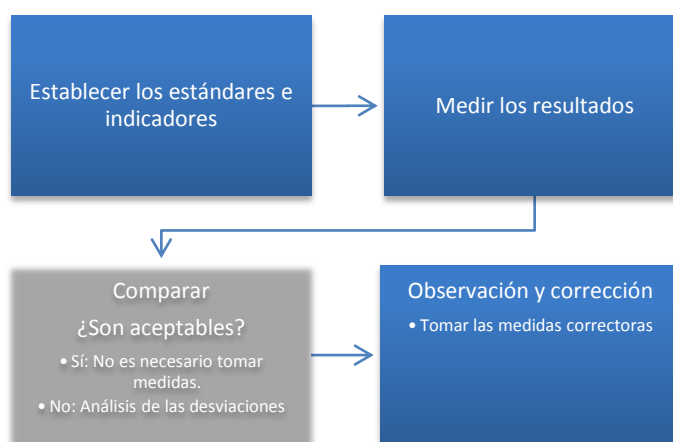


Figura 5. El Proceso de Control (Díez, García, Martín, Periañez, 2001).

Dentro del proceso de control, en la etapa de comparación de los resultados reales de la organización con los estándares establecidos previamente, se puede utilizar la tabla que se presenta a continuación, como herramienta clave para una medición y gestión adecuada del control del desempeño de la empresa.

Tabla 5. *Tabla para el Proceso de Control (Robbins, 1997,p. 163).*

Actividad	Rendimiento Estándar	Rendimiento Real	Desviación	Herramientas de Control

Métodos para la medición, evaluación y control del desempeño de un negocio (emprendimiento).

Tal como hemos mencionado antes, la medición, evaluación y control del desempeño de un negocio son de fundamental importancia para la implementación, gestión y crecimiento del mismo. Algunas de las principales ventajas que nos ofrece una adecuada medición y evaluación del desempeño de un negocio son planificar con mayor certeza y confiabilidad, discernir con mayor precisión las oportunidades de mejora de un proceso dado, y, analizar y explicar cómo han sucedido los hechos (Rodríguez & Gómez, 1991).

Existen varios métodos de medición, evaluación y control del desempeño de un negocio, entre los cuales podemos encontrar: los indicadores de gestión, el análisis financiero, el cuadro de mando integral (balance scorecard), y, otros mecanismos alternativos que podrían ser hasta ideados por los mismos emprendedores con el propósito de determinar cuál es el nivel de éxito que tienen sus negocios en el mercado en el que se desarrollan.

No es importante solamente hacer una medición del desempeño de un negocio, sino también la realización de una “buena medición” (Rodríguez & Gómez, 1991, p. 24), razón por la cual, estos mismos autores nos hablan de cuáles son las características o atributos que debe tener una buena medición: pertinencia (deben ser mediciones relevantes para una toma de decisiones

acertada), precisión (grado en que la medida refleja la realidad del aspecto analizado), oportunidad (a través de la medición se debe llegar a un conocimiento profundo de los procesos productivos de la organización), confiabilidad (la medición debe ser constante y periódica, para poder estar seguros de la precisión de los resultados obtenidos) y economía (debe existir una proporcionalidad entre los costos incurridos en la realización de la medición y los beneficios que la organización pueda obtener de la misma) (Rodríguez & Gómez, 1991, pp. 24-27).

Según Carton y Hofer (2006, traducido por autora), el desempeño de una organización tiene tres dimensiones, que son el desempeño financiero, el operacional y el desempeño de los stakeholders de la organización. Dentro de cada una de estas dimensiones, los emprendedores pueden contar con gran cantidad de indicadores que pueden ayudarlos en la evaluación y control del desempeño de sus negocios, indicadores que serán descritos más adelante, en este trabajo de titulación.

Beneficios de realizar mediciones correctas.

Como mencionamos antes, no es importante únicamente realizar una medición constante del desempeño de las operaciones de una organización, sino también realizar mediciones correctas que nos permitan tomar decisiones con mayor precisión y certeza. Así, que “la manera más eficaz de mejorar los resultados globales de la empresa y los individuales es midiendo y controlando las cosas correctas” (Salgueiro, 2001, p. 5). Los principales beneficios de realizar mediciones correctas son los que enumeraremos a continuación:

- Permiten controlar la evolución de la compañía, de un departamento o de un área en particular.

- Indican a los jefes y empleados de la empresa lo que realmente importa dentro de las operaciones de la organización.
- Se satisfacen mejor las nuevas expectativas de los clientes, ya que la selección de indicadores de desempeño debe hacerse siempre pensando en el cliente.
- La retroalimentación directa motiva al trabajador, de modo que una de las mejores formas de motivar a los empleados es informándoles puntualmente de todos aquellos aspectos que le interesa medir a la empresa, así, se logrará tener empleados motivados y comprometidos.
- La evaluación objetiva del desempeño brinda a los jefes de la empresa las herramientas para una mejor toma de decisiones con respecto a promoción, traslado, resultados, necesidades de capacitación, etc.

Enfoques de medición clásicos.

La información obtenida de los enfoques tradicionales de medición son datos pasados, razón por la cual la utilización de estos enfoques para la evaluación, medición y control del desempeño de los negocios tiene una serie de posibles desventajas y problemas, como por ejemplo: se corre el riesgo de que se trate de información obsoleta y de utilidad relativa. Es decir, que se trate de cosas tan pasadas que no nos sean de gran ayuda para evaluar el desempeño de la organización e implementar las mejoras pertinentes. Otras desventajas pueden ser: que los indicadores suelen no estar relacionados entre sí, de modo que no tienen en cuenta todos los aspectos relevantes de la empresa que se analiza. Además, los enfoques de medición que vienen de la contabilidad, no toman en cuenta los aspectos intangibles y de gran importancia dentro del negocio, tales como: la satisfacción de los clientes, el grado de motivación de los directivos y empleados, los índices de retención de clientes (clientes que recompran), la rotación del personal, el tiempo de respuesta, la

integración de los empleados, la colaboración de los empleados, el ambiente laboral (Salgueiro, 2001, pp.4-5), entre otros factores importantes dentro de las operaciones de cualquier empresa y mucho más visibles dentro de la industria de los servicios, la misma que es exactamente la industria o el sector que estamos analizando en este trabajo de titulación.

Tipos de indicadores.

Según Salgueiro (2001), existen 3 tipos de indicadores que son: los pre-indicadores, los indicadores concurrentes y los indicadores terminales. Los pre-indicadores son aquellos que se identifican antes de que ocurran los hechos como por ejemplo el año de las elecciones o las tendencias económicas; los indicadores concurrentes son los que se establecen por adelantado, pero evolucionan mientras transcurre la acción, por ejemplo la cifra de ventas en unidad de tiempo, la producción por día de trabajo, el número de retrasos por mes, etc.; y, los indicadores terminales son aquellos que se calculan después de terminados los hechos, razón por la cual tienen un menor grado de utilidad ya que no se pueden implementar acciones de mejora en hechos pasados, ejemplos de este tipo de indicadores son la fecha de terminación de un proyecto, el índice de rotación del personal, entre otros similares.

Indicadores de gestión.

Según Rodríguez y Gómez (1991), un indicador de gestión “es la expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de una empresa o departamento, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, nos podrá estar señalando una desviación sobre la cual tomar acciones correctivas o preventivas según el caso” (p. 35). Algunos ejemplos de indicadores podrían ser el porcentaje de defectos por unidades producidas, la cantidad de productos defectuosos por semana, el número de accidentes por mes, la cantidad de sugerencias por trabajador y el porcentaje de cumplimiento del estándar de producción o de prestación de un

servicio (Rodríguez & Gómez, 1991), los mismos que dependerán en gran medida de las operaciones del negocio, los resultados que busque alcanzar y la industria en la que se encuentre.

Niveles de referencia de un indicador.

Al utilizar un indicador de gestión es de fundamental importancia el hecho de poder compararlo con otra medición del mismo tipo, razón por la cual es importante conocer cuáles pueden ser los niveles de referencia de los indicadores de gestión, siendo éstos los que se mencionarán a continuación (Rodríguez & Gómez, 1991, pp. 37-41):

- Nivel histórico.

Este nivel de referencia se determina a partir del análisis de la serie de tiempo de un determinado indicador, mostrándonos la manera como este indicador va cambiando con el paso del tiempo.

- El estándar.

Se calcula utilizando las técnicas de estudio de métodos y de medición del trabajo. Generalmente nos señala el potencial que posee un sistema determinado, es decir, este nivel refleja el valor loggable si se realizan de manera adecuada las tareas de cada persona dentro de la organización.

- Nivel teórico.

También se lo denomina nivel de diseño, se refiere a los indicadores vinculados a capacidades de maquinaria y equipos, en temas de producción, consumo de materiales, fallas esperadas, etc. Este nivel refleja la máxima capacidad del sistema de producción con una maquinaria y equipos determinados, cuya operación solo puede ser mejorada si

mejoramos, modificamos, innovamos o sustituimos la tecnología que se está utilizando actualmente.

- Nivel de requerimiento de los usuarios.

Este nivel se refiere a las necesidades y requerimientos de evaluación y control de desempeño que posea cada área de la empresa o cada tipo de negocio. Para su cálculo hay que realizar un estudio de necesidades que el usuario requiere del producto o servicio brindado por la empresa.

- Nivel de la competencia.

Se refiere a la comparación entre los indicadores calculados para la empresa con respecto a las mismas mediciones calculadas para su competencia.

- Nivel de la consideración política.

Se trata de valores de referencia establecidos por temas de prestigio, compromisos de seguridad o por ganarse a la comunidad que se encuentra alrededor del lugar donde tiene sus operaciones la empresa.

Beneficios de los indicadores de gestión.

Los tres beneficios más importantes que podemos obtener de la utilización de indicadores de gestión son:

- Nos permiten seguir el comportamiento y controlar cualquier área de la empresa y a la empresa en su totalidad, con solo determinar los indicadores apropiados.

- Nos proporcionan información muy valiosa que nos ayuda a tomar decisiones efectivas.
- Nos ayudan a planificar a corto y mediano plazo, pues son estos mismos indicadores los que van a permitir que el objetivo de la organización sea medible y cuantificable (Salgueiro, 2001).

Indicadores de desempeño financiero.

En el siguiente cuadro podemos visualizar algunos de los principales indicadores financieros utilizados para la medición y control del desempeño de una empresa.

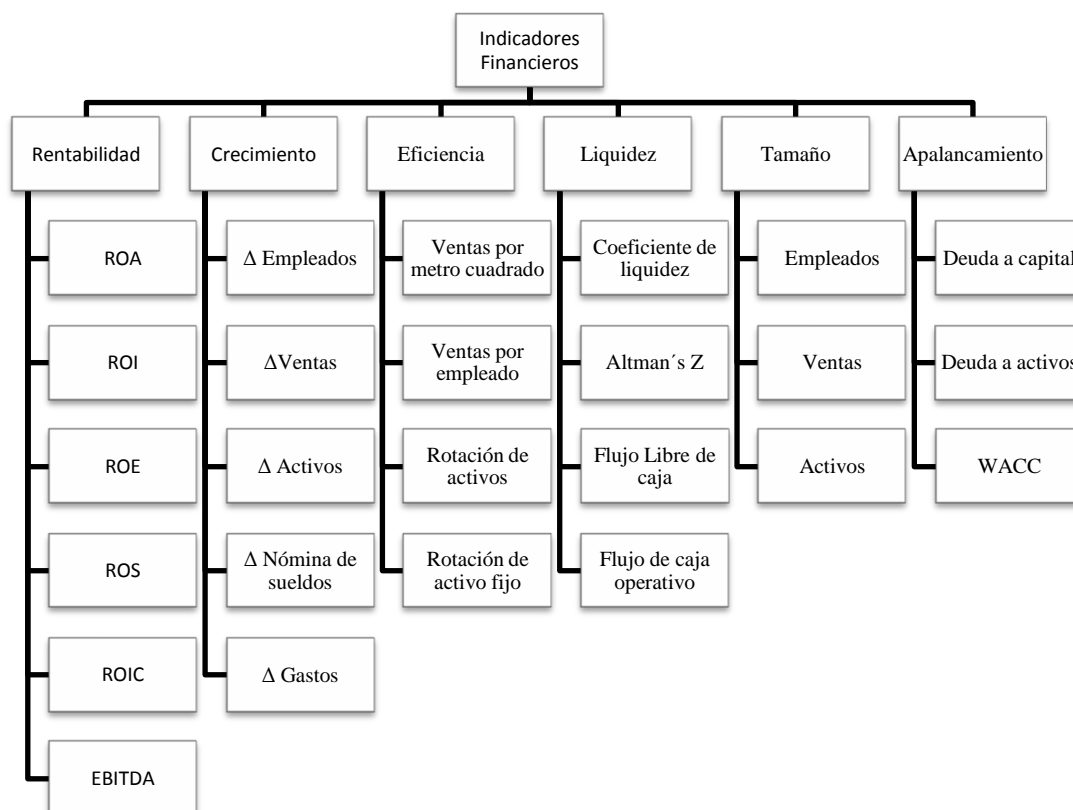


Figura 6. Medidores de Desempeño Financiero (Carton, Hofer, 2006, traducido por autora, p.58)

Estos mismos autores, y en base a la figura antes expuesta, nos hablan de una categorización de los medidores o indicadores de desempeño, separando los indicadores en

diferentes grupos con características y funciones diferentes. Así, la categorización presentada por Carton y Hofer (2006, traducido por autora) es la siguiente: medidas contables, medidas de rentabilidad, medidas de crecimiento, medidas de apalancamiento, liquidez y flujo de caja; medidas de eficacia, medidas de operación, medidas basadas en el mercado, medidas de supervivencia y medidas de valor económico.

Las medidas contables son aquellas mediciones que pueden hacerse a partir de cualquiera de las variables que se encuentran en los estados financieros (balance general, estado de resultados o flujo de caja), por ejemplo, razones de rotación de inventarios, rotación de cuentas por cobrar o porcentaje de crecimiento en ventas (si contamos con datos de períodos anteriores) (Carton, Hofer, 2006, traducido por autora). Las medidas de rentabilidad miden la habilidad de la empresa para generar utilidades, algunos indicadores que podemos encontrar dentro de este grupo son:

- Utilidad neta, que se calcula restando los ingresos totales obtenidos por la compañía, menos los gastos totales de la misma.
- El ROA, o retorno sobre activos, que se calcula dividiendo la utilidad neta sobre el promedio total de activos de la organización.
- El ROA ajustado, que es la utilidad neta-gastos por intereses-gastos por impuestos, dividido para el promedio total de activos de la empresa.
- El ROE, o return of Equity, se trata del índice que mide el retorno del patrimonio de la empresa, y se puede calcular de las siguientes maneras: utilidad neta disponible para accionistas sobre el patrimonio de los accionistas, o, el margen de utilidad multiplicado por la rotación de activos, multiplicado por el valor del

apalancamiento de la empresa, es decir, el peso de la deuda multiplicada por el peso de los intereses.

- El retorno sobre ventas, que se calcula dividiendo la utilidad neta sobre las ventas del periodo que se está analizando.
- El ROI, es el retorno sobre la inversión, y se calcula dividiendo la utilidad neta sobre los pasivos de largo plazo y el patrimonio.
- Las utilidades netas operativas menos los impuestos, importante indicador que se obtiene de la siguiente manera: utilidades después de impuestos e intereses – los impuestos a la renta + los cambios en impuestos diferidos.

Este tipo de medidas tienen una serie de limitaciones al momento de evaluar el desempeño de un negocio, las mismas que pueden ser: el hecho de que es perfectamente factible utilizar métodos de contabilidad alternativos, además, no toman en cuenta el riesgo, ni las necesidades de inversión, ni las políticas de reparto de dividendos y mucho menos se considera el valor de dinero en el tiempo. De modo que estas mediciones pueden no ser lo más precisas y acertadas, según el tipo de empresa que se esté analizando, sus principales características y la industria en la que se encuentre desarrollando sus actividades. Mientras que las medidas de crecimiento, son generalmente las razones o indicadores más utilizados y uno de los más importantes indicadores dentro de este grupo es el índice de crecimiento en ventas, el mismo que representa la capacidad de la empresa para explotar sus oportunidades tanto respecto al producto que ofrece como al mercado en el que tienen lugar sus actividades comerciales. Otro indicador muy importante dentro de este grupo es el que mide la participación de la empresa en el mercado; estos indicadores de crecimiento son de fundamental importancia al momento de evaluar el desempeño de una organización ya que

afectan de manera considerable el valor de la compañía, tal como podemos evidenciar en la siguiente fórmula: Valor presente de la inversión = Flujo de caja del siguiente periodo/ (retorno requerido- el índice de crecimiento) (Carton, Hofer, 2006, traducido por autora, p. 70).

Las siguientes medidas que se deben tener en cuenta al momento de evaluar el desempeño de las operaciones de un negocio son las medidas de apalancamiento, liquidez y flujo de caja, las mismas que representan la capacidad de la empresa para pagar sus deudas y cumplir con sus obligaciones financieras, algunos ejemplos de este tipo de indicadores son los que se enumeran a continuación.

- Apalancamiento:
 - Deuda sobre capital = deuda a largo plazo/patrimonio
 - Deuda sobre total de activos = pasivos/activos
 - Veces de intereses devengados = Utilidad después de impuestos e intereses/ pago de intereses
- Liquidez:
 - Capital de trabajo = activos corrientes – pasivos corrientes
 - Coeficiente de liquidez = activos corrientes / pasivos corrientes
 - Prueba ácida = (activos corrientes-inventario)/pasivos corrientes
- Flujo de caja:
 - ROE (flujo de caja) = flujo de caja / patrimonio
 - ROA (flujo de caja) = flujo de caja / activos (Carton, Hofer, 2006, traducido por autora, p. 91)

Existen también otros tipos de medidas como: las medidas de eficacia, que miden la manera en que las empresas utilizan sus recursos disponibles y que tan productivas están siendo sus operaciones respecto a los recursos de los que disponen para las mismas. Las medidas de operación, que representan el desempeño no financiero de la empresa, un ejemplo de estas medidas es el balanced scorecard, el mismo que representa la integración de la estrategia con la medición de desempeño de la organización, y que será analizado con más detalles, más adelante en este trabajo de titulación. Las medidas basadas en el mercado, son aquellas que incorporan el valor de mercado a organización, ejemplos de estas medidas son:

- Retorno de los accionistas, se obtiene a través de la siguiente fórmula: $(\text{precio final} - \text{precio inicial} + \text{dividendo pagado}) / \text{precio inicial}$.
- Valor añadido de mercado, se trata del valor que genera la empresa sobre su valor en libros. Se calcula restando el valor económico en libros de la empresa, del mercado de la misma.
- Valor de la empresa, se calcula sumando el valor de mercado de las acciones comunes, el valor de mercado de las acciones preferentes, el valor de mercado de la deuda a corto plazo de la empresa y el valor de la deuda a largo plazo de la misma. Representa el valor total que tiene la empresa en el mercado que se está desarrollando.
- Valor económico en libros, representa el valor contable de una organización y se calcula sumando el valor en libros del patrimonio más el valor en libros de la deuda.
- Costo de capital, “es el rendimiento requerido sobre los distintos tipos de financiamiento” (Definicion.de, n.p.), se puede tratar de un costo implícito o

explícito, que representa o se expresa como el costo de oportunidad de para una alternativa equivalente de inversión (Carton, Hofer, 2006, traducido por autora).

Las medidas de valor económico, son ajustes contables, medidas de desempeño en las que se tienen en cuenta el costo de capital y otros factores financieros externos de la compañía, los mismos que pueden afectar su desempeño y su valor económico, tres ejemplos de este tipo de medidas son: el ingreso residual, el EVA y el retorno del flujo de caja de la inversión. Donde, los ingresos residuales son aquellos ingresos que la empresa continuará percibiendo, independientemente de si está o no operando (Guevara, 2010); el EVA, se trata del valor económico agregado o la utilidad económica de la empresa y representa el producto obtenido por la diferencia entre la rentabilidad de sus activos y el costo de financiación o de capital requerido para poseer dichos activos (Acuña, 2001); y, el retorno del flujo de caja de la inversión, es una medida que se calcula a través de la siguiente fórmula flujo de caja operativo sobre inversión bruta (Carton, Hofer, 2006).

Desarrollo y evaluación de escenarios.

En muchas ocasiones, las empresas utilizan la evaluación de escenarios para planificar y evaluar el desempeño futuro que tendrá la empresa. De modo que “un escenario es un punto de vista consistente de lo que puede llegar a ser el futuro de una organización, ya sean temas externos o internos de la misma, que estén o no bajo el control de la empresa y sus directivos (Robbins, 1997, p. 104). El desarrollo de escenarios se puede utilizar para realizar un análisis del entorno de la empresa desde tres perspectivas diferentes: una pesimista, una realista y una optimista. Brindándonos una visión de las tres posibles situaciones que podría vivir una organización en el futuro, lo que nos permitiría estar en capacidad de prevenir los posibles

efectos de cada una de estas situaciones en el desempeño del negocio y estar listos para sobrellevar estas situaciones de la mejor manera posible (Robbins, 1997).

Pronósticos.

Luego de la determinación de escenarios, los directivos de las empresas ya están en condiciones de realizar pronósticos acertados del desempeño futuro de las mismas. Los pronósticos son predicciones de los resultados futuros de una empresa, un proyecto o una situación (Robbins, 1997). Existen varias técnicas de pronóstico que pueden ser utilizadas, las mismas que se resumen en la siguiente tabla.

Tabla 6. *Técnicas de Pronóstico (Robbins, 1997, p.106).*

Técnicas de Pronóstico		
Técnica	Descripción	Ejemplo
Cuantitativa		
<i>Análisis de series de tiempo</i>	Iguala una línea de tendencia con una ecuación matemática y la proyecta hacia el futuro por medio de esta ecuación.	Proyección de la ventas den siguiente trimestre en base a información de años anteriores.
<i>Modelos de regresión</i>	Predice una variable con base en variables conocidas o supuestos.	Predicción del nivel de ventas con base en la realización de campañas publicitarias.
<i>Modelos econométricos</i>	Utiliza un conjunto de ecuaciones de regresión para simular segmentos de la economía.	Predicción del cambio en las ventas como resultado de los cambios en la legislación fiscal.
<i>Indicadores económicos</i>	Utilizar uno o más indicadores económicos para predecir el estado futuro de la economía.	Utilización del cambio en el producto interno bruto para predecir el ingreso discrcional.
<i>Efecto de sustitución</i>	Utiliza una formulación matemática para predecir cómo, cuándo y bajo qué circunstancias un nuevo producto o una nueva tecnología reemplazará lo existente.	Predicción de los gerentes de un banco sobre el efecto de los cajeros automáticos en la contratación de personal para el banco.
Cualitativa		
<i>Jurado de opinión</i>	Combina y promedia las opiniones de los expertos.	Los ejecutivos someten a votación de los agentes de compra, la predicción del incremento de los precios futuros de un producto.
<i>Composición de la fuerza de ventas</i>	Combina estimaciones del personal de ventas sobre las compras esperadas de los clientes.	Predicción de las ventas del siguiente año.
<i>Evaluación del Cliente</i>	Combina las estimaciones de los clientes establecidos acerca de las compras esperadas.	Encuesta a los mayores detallistas para determinar las cantidades de producto que adquiriran para la venta.

Presupuestos.

Un presupuesto es una estimación anticipada de los gastos en los que puede incurrir y los ingresos que pueden ser alcanzados por una empresa mediante el desarrollo normal de sus actividades económicas en un período delimitado de tiempo. Por lo general es realizado de manera anual y se encuentra centrado principalmente en el cumplimiento de ciertas condiciones previamente determinadas, durante un lapso de tiempo definido con anterioridad y presentado en valores monetarios y financieros (Ramos, n.p.). Los presupuestos pueden ser incrementales o de base cero, siendo los presupuestos incrementales aquellos que se desarrollan a partir del presupuesto realizado en el período anterior, mientras que los presupuestos de base cero son aquellos que se desarrollan sin contar con una base previa (Robbins, 1997).

Modelos de planeación de redes.

Los dos modelos de planeación de redes son: el método de la ruta crítica (MRC) y la técnica de evaluación y revisión de programas (PERT), los mismos que fueron creados en la década de 1950 y han sido adaptados a las prácticas empresariales con el paso del tiempo (Aquilano, Chase, Jacobs, 2009).

Método de la ruta crítica (MRC).

“Se trata de un procedimiento para programar un proyecto” (Aquilano, Chase, Jacobs, 2009, p. 65). Para el desarrollo e implementación adecuada de este método es importante seguir los pasos que se enumeran a continuación:

1. Identificar cada una de las actividades que se desempeñaran en el proyecto o en la implementación de un negocio y estimar el tiempo que tomará concluir con cada una de estas actividades.

2. Determinar la secuencia requerida de las actividades y construir una red que refleje las relaciones precedentes.
3. Determine la ruta crítica. Siendo la ruta crítica “aquella donde la suma de los tiempos de las actividades es la más larga” (Aquilano, Chase, Jacobs, 2009, p.67).
4. Determine el inicio y final más próximo o el inicio y final más lejano del proyecto que se está analizando.

Para la elaboración de la red y la determinación de la ruta crítica es importante crear una tabla como la siguiente:

Tabla 7. Ejemplo de Tabla para la Elaboración de un Diagrama de Red

(Capuz-Rizo, Gálvez, Ordieres, n.p.)

S. Número	Identificación Actividad	Información Predecesora	Duración (días)
1	A	-	[5,7-6,1]
2	B	D	[7,3-9,1]
3	C	A	[6,2-7,5]
4	D	A, F	[3,8-4,0]
5	E	B	[8,3-9,4]
6	F	A, C	[1,0-1,0]
7	G	F, J	[2,0-2,1]
8	H	I	[9,4-10,7]
9	I	D, G, E	[4,5-5,4]
10	J	F, B	[3,0-3,0]

Luego, de elaborada esta tabla, o una similares características, adaptada al proyecto que se esté analizando, se puede elaborar de manera más sencilla el diagrama de red correspondiente.

Así:

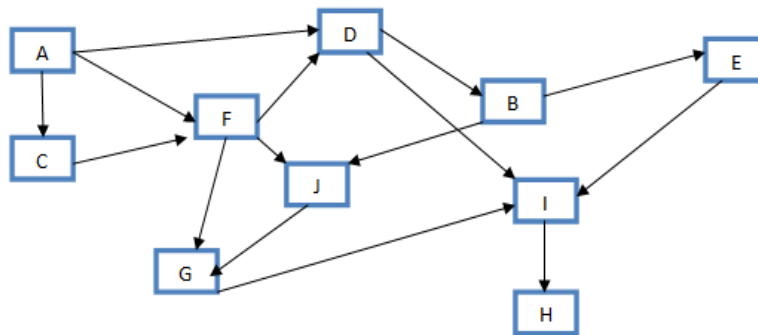


Figura 7. Ejemplo del Diagrama de Red.

Técnica de evaluación y revisión de programas (PERT).

Se trata de una técnica que permite la dirección adecuada de un proyecto, o en el caso de esta investigación, de la implantación y gestión de un negocio. Consiste principalmente en la representación gráfica de una red de tareas, muy similar a la que describimos anteriormente. De modo que el método o análisis PERT incluye: un desglose preciso de las tareas del proyecto, un cálculo estimado de la duración de cada tarea o actividad y la designación de las diferentes personas y recursos que se requieren para el cumplimiento de cada una de las actividades del proyecto. Los elementos principales del gráfico de PERT son:

- Tareas, representadas por flechas. A cada tarea o actividad se le debe asignar un código y una duración, sin embargo, el tamaño de la flecha no tiene ninguna relación con la duración estimada de la tarea.
- Etapas, se trata del inicio y el fin de cada una de las tareas dentro del proyecto. De modo que cada tarea tiene un inicio y un final, con excepción de las actividades o tareas iniciales o finales del proyecto. Generalmente, las etapas se encuentran enumeradas y representadas por un círculo (o cualquier otra figura geométrica).

- Tareas ficticias, se representan con un flecha punteada, la misma que indica las limitaciones de las cadenas de tareas entre ciertas etapas (Kioskea, n.p.).

Los resultados que se obtienen de este análisis son: la determinación de la ruta crítica, el tiempo mínimo esperado en el que se puede concluir el proyecto, los valores de holgura de cada actividad y la probabilidad de que la ruta crítica se cumpla dentro del período de tiempo mínimo establecido previamente. Para así, estar en condiciones de gestionar y administrar de manera adecuada la ejecución del proyecto o la implantación de un nuevo negocio (para el caso de nuestra investigación).

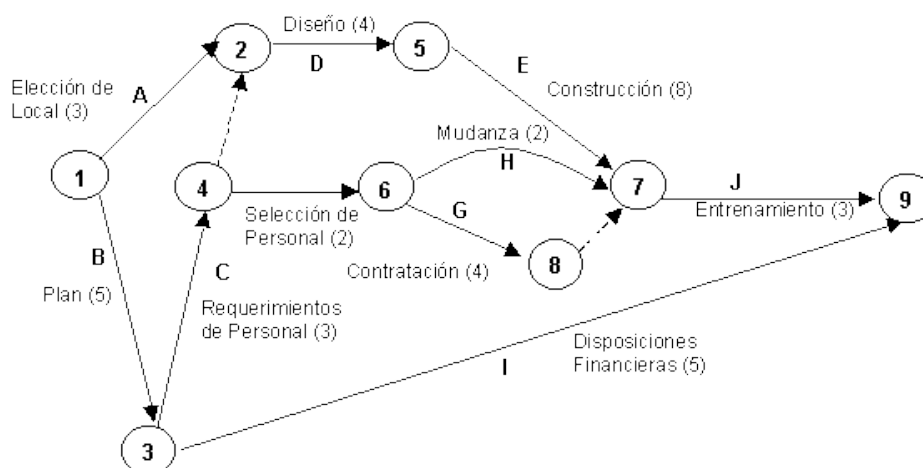


Figura 8. Ejemplo de un Diagrama de PERT (Gold, n.p.).

Análisis financiero.

El objetivo central de realizar este tipo de análisis, según Varela (2008) es “determinar las necesidades de recursos financieros, las fuentes y las condiciones de ellas, y las posibilidades de tener acceso real a dichas fuentes” (p. 372). De la misma manera, nos permite determinar los gastos financieros y los pagos de capital de un préstamo, en caso de que la empresa utilice financiación externa. Otro objetivo de la realización de este análisis es el hecho de conocer cuál es el estado de la empresa, en términos de liquidez, y el hecho de estar en capacidad de elaborar

proyecciones financieras acertadas, que garanticen una correcta toma de decisiones (Varela, 2008).

Dentro de un análisis financiero deben constar los elementos que se mencionarán a continuación:

- Flujo de caja o flujo de efectivo

El flujo de caja es la herramienta de análisis financiero que nos permite conocer las necesidades reales de capital en los distintos momentos o etapas de desarrollo y crecimiento de una empresa. Consiste en comparar los ingresos y los egresos efectivamente recibidos y pagados respectivamente. A partir de un flujo de caja desarrollado de manera adecuada, podemos determinar los momentos en los cuales los aportes de los socios de la empresa y/o los préstamos de intermediarios financieros son o no necesarios para mantener la organización en un estado financiero sólido, estable y sostenible. Se recomienda la elaboración de este estado financiero de manera mensual, para así, llevar un adecuado seguimiento del desempeño de la empresa durante sus operaciones (Varela, 2008). Según Horngren, Sundem y Elliott (2000), el estado de flujo de efectivo o flujo de caja presenta los ingresos de efectivo y los pagos en efectivo de una entidad, durante un período determinado (p.52).

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO RIPLEY CORP S.A.		
(Cifras en MM\$ a diciembre 2009)	2009	2008
I. Flujo neto originado por actividades de la operación	129.579	21.279
Utilidad (pérdida) del ejercicio	6.548	26.907
Resultado en venta de activos	-51.796	-369
Depreciación del ejercicio	28.734	28.590
Castigos y provisiones	115.422	69.298
Utilidad devengada en inv. en emp. Rel.	-13.449	-17.426
Disminución de deudores venta (aumento)	11.543	-65.516
Disminución de existencias (aumento)	12.665	-14.336
Otro cargos (abonos)	19.912	-5.869
II. Flujo neto originado por actividades de financiamiento	-112.514	91.363
Obtención de préstamos	173.103	472.650
Obligaciones con el público	71.126	21.785
Pago de préstamos (menos)	-251.149	-409.958
Pago de obligaciones con el público (menos)	-100.005	-8.982
Otro cargos (abonos)	-5.589	15.868
III. Flujo neto originado por actividades de inversión	36.843	-89.222
Incorporación de activos fijos (menos)	-22.078	-43.914
Inversiones permanentes (menos)	-24.913	-26.937
Ventas de inversiones permanentes	72.329	0
Otro cargos (abonos)	11.505	-18.371
Flujo neto total del período	53.908	23.420
Efecto de la inflación sobre el efectivo	1.157	-4.588
Variación neta del efectivo y efectivo equivalente	55.065	18.832
Saldo inicial de efectivo y efectivo equivalente	74.654	55.822
Saldo final de efectivo y efectivo equivalente	129.719	74.654

Figura 9. Ejemplo de un Flujo de Efectivo o Flujo de Caja. (Olivares, 2010, n.p.)

- Estado de resultados

Se trata de un cuadro que muestra las utilidades producidas por la empresa en cada período de análisis. Consiste principalmente en la comparación entre ingresos y costos o gastos que tuvieron lugar en un período determinado (que puede ser un período fiscal de la empresa). Además, genera el valor de los impuestos a la renta, los mismos que son de fundamental importancia al momento de cumplir con las obligaciones tributarias de las organizaciones con fines de lucro. Este estado financiero se debe hacer con una periodicidad diferente a la del flujo de caja, así, se recomienda la elaboración de un flujo de caja de manera mensual, mientras que el estado de resultados se debe hacer únicamente al cierre de cada ciclo tributario (Varela, 2008). El resultado final de un

estado de resultados, también denominado estado de pérdidas y ganancias, es la utilidad neta alcanzada en un período de tiempo determinado, por la empresa que se está analizando (Hornngren, Sundem, Elliott, 2000, p.50).

ESTADO DE RESULTADOS	
Ventas Netas	3000000.-
Costo de los bienes Vendidos	<u>2555000.-</u>
UTILIDAD BRUTA	445000.-
(-) GASTOS DE OPERACION	
Gastos de Ventas	22000.-
Gastos generales y de Administración	40000.-
Pagos de Arrendamiento	<u>28000.-</u>
INGRESO BRUTO DE OPERACION	355000.-
Depreciación	<u>100000.-</u>
INGRESO NETO DE OPERACION	255000.-
Otros ingresos y gastos excepto intereses	<u>15000.-</u>
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS	275000.-
(-) GASTOS DE INTERESES	
Intereses sobre Documentos p/pagar	10000.-
Intereses sobre la primera hipoteca	40000.-
Intereses sobre los bonos a largo plazo	<u>20000.-</u>
INTERES NETO ANTES DE IMPUESTOS	200000.-
Impuesto IUE 25%	<u>50000.-</u>
UTILIDAD NETA	150000.-

Figura 10. Ejemplo de un Estado de Resultados. (Universidad Mayor de San Simón, n.p.)

- Balance general

Este estado financiero muestra el estado de diversas cuentas al final de cada ciclo fiscal o tributario, se recomienda realizar un balance al inicio de las operaciones de la empresa y al final de cada ciclo, ya que de este modo nos encontraremos en condiciones de visualizar los cambios para bien o para mal que han tenido las diferentes cuentas desde el inicio o fundación de la empresa hasta el momento en el que se está analizando, y, además, podremos validar de manera más sencilla y adecuada las cifras que se presentan en otros estados financieros que son parte fundamental de un análisis financiero correctamente desarrollado (Varela, 2008).

Creciendo S.A.			
Balance General al 30 de Septiembre			
Activo Circulante		Pasivo Circulante	
Caja	20,000	Proveedores	125,000
Bancos	240,000	Documentos por pagar	45,000
Clientes	245,000	Acreedores diversos	10,000
Almacenes	275,000	Impuestos por pagar	20,000
Deudores Diversos	10,000	Total	200,000
Total	790,000		
Activo Fijo		Pasivo Fijo	
Edificios(Local Comercial)	150,000	Acreedores Hipotecarios	60,000
Equipo de Transporte	60,000	Total	60,000
Total	210,000		
		Capital Contable	
		Capital Social	350,000
		Utilidades retenidas	390,000
		Total	740,000
Total de Activo	1,000,000	Total de Pasivo y Capital	1,000,000

Figura 11. Ejemplo de un Balance General. (Frias, n.f., n.p.)

Según Horngren, Sundem y Elliott (2000), existe una importante relación entre el estado de resultados y el balance general, ya que el estado de resultados es el principal enlace entre dos balances generales.

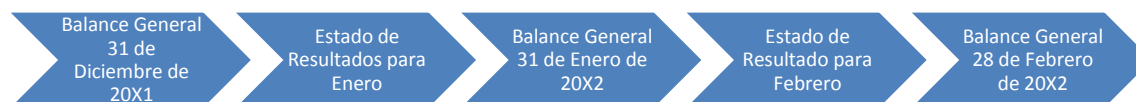


Figura 12. Gráfica de la Relación existente entre el Estado de Resultados y El Balance General.

Se debe tener en cuenta que el balance general ofrece una instantánea de la situación financiera de una organización en un determinado período de tiempo, mientras que el estado de pérdidas y ganancias ofrece una imagen más móvil de eventos a lo largo de un período; de modo que, el estado de resultados nos permite visualizar de manera más clara los cambios que tienen lugar dentro de la situación financiera global de la organización que se está analizando.

Cómo se usan los estados financieros.

La condición financiera de una compañía se analiza por medio de relaciones, porcentajes y otros auxiliares y mecanismos de medición de similares características. Algunos de estos mecanismos de medición ya se mencionaron anteriormente, sin embargo, en esta parte de este trabajo de titulación, presentaremos una explicación más sencilla de que representan cada uno de estos índices. Así:

- Capital de trabajo, es la relación entre el activo circulante y el pasivo circulantes, y proporciona a la administración una indicación de la solvencia del negocio y la habilidad del mismo de cumplir con sus compromisos financieros (pagar sus deudas). Una relación mínima aceptable para un negocio es uno o dos.
- Activo circulantes menos inventarios, sobre pasivo circulantes, más comúnmente denominada “prueba ácida” muestra la habilidad de la empresa de pagar rápidamente su pasivo circulante.
- Capital de trabajo es una prueba de liquidez muy sencilla y comúnmente utilizada. Se define como el exceso de activos circulantes sobre los pasivos circulantes, de modo que debe ser lo bastante grande para permitir el pago del pasivo circulante sin problemas.
- Rotación de inventario, es un indicador que muestra la frecuencia con que se produce y se vende la mercancía durante un período determinado. Se determina dividiendo el costo de la mercancía vendida sobre el inventario promedio.
- Capital a pasivo, muestra la proporción relativa de la inversión procurada por la inversión de capital de los propietarios al capital tomado en un préstamo. Mientras mayor sea la proporción de capital social, mayor será el margen de seguridad del negocio durante

situaciones adversas. Para obtener este índice se divide el capital contable sobre el capital acreedor.

- Tasa de rendimiento del capital, se trata de otro mecanismo para probar la efectividad del control administrativo del negocio. Se encuentra dividiendo el ingreso neto sobre el capital utilizado para producir ese nivel de ingresos.
- Ganancias por acción común, se calcula restando la cantidad de dividendos pagada de las acciones preferentes, del ingreso neto de la compañía en el año. Luego, se divide el saldo para el número de acciones comunes que se encuentran en circulación, las mismas que se promedian sí hubiera cambios en ese número durante el transcurso del año (Varela, 2008).

De modo que la elaboración de los estados financieros dentro de las organizaciones, es de fundamental importancia al momento de evaluar el desempeño del negocio, ya que nos brindan información respecto a muchos aspectos de la empresa y su comportamiento a lo largo del tiempo. Así, con esta información y unos pequeños cálculos y razonamientos, podemos analizar, de manera sencilla, la situación financiera en la que se encuentra una empresa.

Cuadro de mando integral.

Para comprender el concepto de lo que es un cuadro de mando integral, es necesario tener en cuenta las cuatro perspectivas vitales de una empresa: perspectiva financiera, perspectiva del proceso interno, perspectiva del cliente y perspectiva de aprendizaje y crecimiento. De ahí, podemos comprender de manera más sencilla que el cuadro de mando integral es un mecanismo de control y medición del desempeño de una organización que “pretende unir el control operativo a corto plazo con la visión y la estrategia a largo plazo de la empresa” (Nils-Göran, Jan, Magnus, 2000, p. 20). De este modo, la empresa se enfoca en unos pocos indicadores

fundamentales que se relacionen de manera muy estrecha con los objetivos más significativos y le permitan a la compañía mejorar su desempeño en estas actividades y alcanzar los objetivos que se han propuesto alcanzar. A continuación, se presenta una figura, en la que se pueden ver con más claridad las diferentes perspectivas de la empresa que deben ser tomadas en cuenta al pretender implantar y gestionar un cuadro de mando integral dentro de una organización.



Figura 13. Esquema para la Elaboración de un Cuadro de Mando Integral.

Donde, para cada una de las perspectivas se debe elaborar una tabla como la que se muestra a continuación:

Tabla 8. Tabla para la Determinación de Indicadores y Objetivos.

Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas

Cada una de las perspectivas de la empresa que se deben tener en consideración para la elaboración de un cuadro de mando integral, debe tener una tabla como la antes mencionada para en base a ella poder responder a las siguientes preguntas:

- Perspectiva del Proceso Interno: ¿Qué procesos debemos dominar para satisfacer a nuestros accionistas y clientes?
- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: ¿Cómo cambiar y mejorar para conseguir nuestros objetivos?
- Perspectiva del Cliente: ¿Cómo debemos presentarnos a nuestros clientes para obtener nuestros objetivos?
- Perspectiva Financiera: Para tener éxito a nivel financiero ¿cómo debemos presentarnos ante nuestros accionistas? ((Nils-Göran, Jan, Magnus, 2000).

Entonces, y luego de tener sumamente claros los conceptos anteriores, podemos decir que el cuadro de mando integral es: “un elemento de un sistema de control estratégico y una respuesta a la crítica dirigida al control de gestión tradicional” (Nils-Göran, Jan, Magnus, 2000, p. 26).

La pirámide de los resultados (Linch y Cross).

Esta metodología fue desarrollada por dos especialistas en administración de empresas: Richard Linch y Kelvin Cross, los mismos que se basaron en los principios de planificación estratégica, calidad total, simplificación de flujo de trabajo, contabilidad por actividades y “justo a tiempo” para desarrollar su muy aconsejada y utilizada metodología de medición de desempeño, denominada “Pirámide de Resultados” (Salgueiro, 2001).



Figura 14. Pirámide de Resultados. (López, n.f, n.p.)

La pirámide consta de cuatro niveles, asegurando un enlace eficaz entre la estrategia y las operaciones de la empresa que desee implementar este método de evaluación y control. En la parte más alta de la pirámide, se encuentra la visión de la empresa, es decir, el cómo se ve la empresa en el futuro. En el siguiente nivel se encuentran los objetivos estratégicos o generales, los mismos que se definen en términos de mercado y económicos, luego, se formulan las estrategias que nos dicen cómo se va a alcanzar los resultados propuestos en los objetivos. En el tercer nivel, se establecen los indicadores y los objetivos operativos, los mismos que nos van a ayudar a alcanzar los objetivos superiores, relacionados con la satisfacción del cliente, la flexibilidad y la productividad; del mismo modo y en base a la misma pirámide, se establecen los indicadores más específicos, los que están relacionados directamente con la calidad, la entrega, la duración del ciclo y la generación de desperdicios (Salgueiro, 2001).

La cadena de valor y fuerzas competitivas (Porter).

Los modelos más importantes planteados por Michael Porter para la evaluación y análisis de una organización son: el modelo de fuerzas competitivas y el de la cadena de valor. Los mismos que serán descritos, en esta parte de este trabajo de titulación.

Modelo de las fuerzas competitivas.

Con este modelo, Michael Porter busca enseñarnos que “una empresa está rodeada de cinco factores fundamentales dentro de una industria y que hay que aprender a controlarlos” (Villalobos, 2012, n.p.) para alcanzar el éxito en el mercado, estar en capacidad de establecer y emplear estrategias adecuadas, tomar buenas decisiones y posicionarnos dentro de la industria por ser diferentes a las otras empresas dentro de la misma. Así, en la siguiente figura podemos ver de manera más clara cuáles son estos cinco factores o fuerzas tan importantes dentro del modelo establecido por Porter:

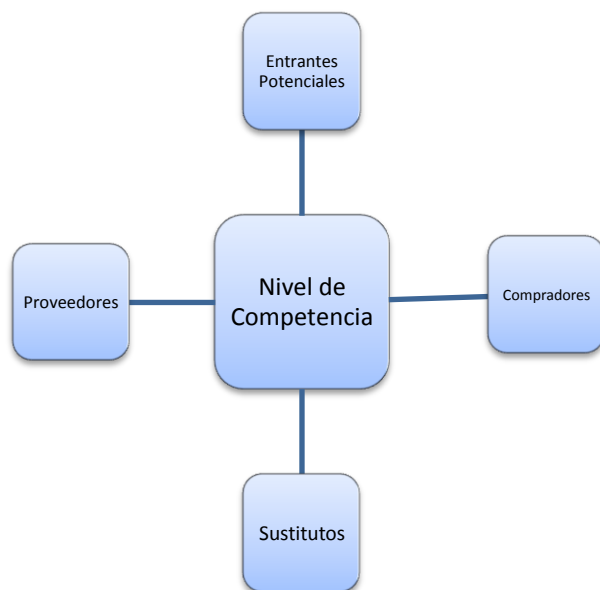


Figura 15. Las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter. (Marketing Publishing Center, Inc., 1990)

Donde, los entrantes potenciales representan los problemas que una empresa puede llegar a tener a causa del ingreso de nuevas empresas al sector, los compradores están representados por el poder de negociación que tengan los mismos frente a la empresa, los sustitutos son las posibles amenazas que plantean los productos sustitutos dentro de determinada industria, el nivel de competencia está representada por la intensidad de la competencia existente dentro del sector, y, los proveedores se representan por el poder de negociación que tengan los mismos con respecto a la empresa (Marketing Publishing Center, Inc., 1990). Según el modelo de Porter que estamos describiendo, estas cinco fuerzas determinarán el nivel y las características de la competencia existente dentro de una industria. Porter también nos dice, a través del empleo de este modelo, que existen dos tipos de competencia: la positiva y la destructiva, siendo la primera cuando un competidor busca diferenciarse en lugar de acaparar todo el mercado, mientras que la competencia destructiva es precisamente lo contrario, cuando todas las empresas ofrecen lo mismo y tratan de acaparar el mercado sin ofrecer a los consumidores finales ningún tipo de valor agregado (Villalobos, 2012).

Para estar en condiciones de utilizar este modelo de manera adecuada y que su uso se vuelva un beneficio para la organización, es de fundamental importancia tener sumamente claro los aspectos que se deben tener en cuenta dentro de cada una de las fuerzas que se deben analizar. Así:

- Nivel de competencia, también se lo denomina nivel de la rivalidad y está dado por el número total de empresas que comercializan ofertas similares, los índices de crecimiento o declinación del mercado, los niveles de costos (de producción, de venta, administrativos, etc.), la ausencia de diferenciación entre las ofertas, la distinta naturaleza

empresarial de los competidores dentro de la industria, el nivel de fortaleza de las barreras estratégicas existentes y el nivel de barreras de salida que existan dentro del sector.

- Entrantes potenciales, este nivel está representado por la cantidad y magnitud de las barreras de entrada existentes en la industria que se esté analizando, las mismas que podrían estar en función de: economías de escala alcanzadas dentro del sector, diferenciación de las ofertas existentes, altos niveles de inversión, mayor o menor dificultad para alcanzar ciertos canales de distribución, desventajas empresariales relacionadas con el nivel de costos, políticas de protección dadas por el gobierno, niveles de precios dentro del mercado, etc.
- Sustitutos, dentro de un mismo sector, las empresas no compiten únicamente entre sí, sino que también viven bajo la amenaza constante de que se desarrollen o ingresen a su sector o industria otros productos distintos a los que ofrecen y que puedan convertirse en sustitutos ventajosos de los productos ya existentes. Generalmente, estos productos sustitutos provienen de áreas tecnológicas o sectores empresariales diferentes.
- Proveedores, nivel que se encuentra representado por el poder de negociación de los proveedores, el mismo que se puede definir en función de: número total de proveedores, inexistencia de productos sustitutos, poca importancia del sector para el grupo proveedor, alta diferenciación entre los productos de los proveedores, existencia de fuertes barreras a la integración vertical “hacia atrás”.
- Compradores, representados por el poder de negociación que tienen los compradores en comparación con el poder de negociación de la empresa analizada, este poder de negociación, puede estar en función de: nivel de participación en ventas de los

proveedores, productos de los proveedores poco diferenciados entre sí, bajo umbral de costo de cambio, bajos niveles de barreras de integración, poca importancia de los productos de los proveedores para la calidad de los productos finales ofrecidos a los consumidores finales (Marketing Publishing Center, Inc., 1990).

La utilización de este modelo de las cinco fuerzas competitivas tiene una serie de importantes implicaciones estratégicas, que son las que se mencionan a continuación. Una de las ventajas más importantes de utilizar el modelo de Porter es que permite ampliar la óptica del análisis de competencia y las amenazas que se le plantean a la empresa, generalmente, cuando se realiza un análisis de competencia, únicamente se tienen en cuenta factores relacionados con competidores directos e indirectos; pero para visualizar toda la dimensión del sector, es de fundamental importancia ampliar la óptica y considerar también otros aspectos internos y externos que son parte del entorno de una organización. Así, cualquier estrategia que elija implementar la empresa, constituirá un aporte valioso al diagnóstico inicial y a la toma de decisiones, si se tienen en cuenta los aspectos planteados por Porter en su modelo de las cinco fuerzas competitivas (Marketing Publishing Center, Inc., 1990). De la misma manera, Villalobos (2012) afirma que la utilización de este modelo de manera adecuada “nos ayuda a plasmar nuestras estrategias en el mercado” y competir en base a circunstancias, además, incentiva a estar siempre alerta e informados de los cambios que pueden surgir tanto en factores externos como internos dentro del entorno empresarial, en un mercado competitivo (n.p.).

La cadena de valor.

Se trata de un concepto que afirma “que hay una serie de actividades que se desempeñan en la empresa y que agregan valor para el cliente” (Salgueiro, 2001, p.69), de modo que todas las actividades que son importantes para el éxito de la compañía constituyen “la cadena de valor”.



Figura 16. La Cadena de Valor-Ejemplos (Maggi, 2011, n.p.)

Dentro de este modelo es importante identificar de manera adecuada los elementos que conforman cada uno de los eslabones, y qué actividades fundamentales de la empresa son aquellas que generan mayor valor para los clientes finales de la compañía.

El capital intelectual (Skandia, Leif, Edvinson).

“Con el término capital intelectual se hace referencia a la combinación de activos inmateriales que permiten funcionar a la empresa” (Brooking, 1997, p.2) y, los principales componentes de este concepto (capital intelectual) son aquellos recursos que se encuentran dentro de las siguientes cuatro categorías: activos de mercado, activos de propiedad intelectual, activos centrados en el individuo y activos de infraestructura.

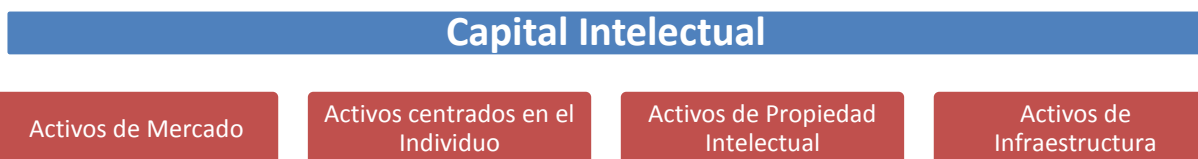


Figura 17. Componentes del Capital Intelectual. (Brooking, 1997)

Donde, los activos de mercado pueden ser: marcas de servicio, producto o corporativas, clientes, fidelidad del cliente, denominación social de la empresa, reserva de pedidos, canales de distribución, contratos de franquicia o licencia, entre otros similares. Los activos centrados en el individuo pueden ser: formación, cualificaciones profesionales, conocimientos y competencias asociados con el trabajo. Los activos de propiedad intelectual pueden ser: patentes, copyright, software informático, derechos de diseño, secretos de fabricación, know-how y marcas de fábrica y servicio. Y, los activos de infraestructura pueden ser la filosofía de gestión, la cultura corporativa, los procesos de gestión, el impacto de la información, los sistemas tecnológicos, entre otros de similares características (Brooking, 1997).

“El capital intelectual abarca las relaciones con los clientes y los socios, los esfuerzos innovadores, la infraestructura de la compañía y, el conocimiento y la pericia de cada uno de los miembros de la organización” (Dragonetti, Edvinson, Ross, Ross, 1997, n.9). La implementación de esta metodología debe tener en cuenta el proceso de gestión de capital intelectual y la realización de una auditoría de capital intelectual de la empresa. Donde, la auditoría de capital intelectual consiste en el cumplimiento de los siguientes pasos:

1. Identificación de la transición, objetivos, ámbito y límites.
2. Determinación del conjunto de aspectos óptimos.
3. Asignación de supervalores a los aspectos.
4. Elección del método de auditoría.

5. Auditoría de los aspectos que se van a analizar.
6. Documentación del valor del activo en la base de conocimientos del capital intelectual (Brooking, 1997).

En la siguiente figura podemos visualizar mejor el proceso de una auditoría de capital intelectual, sus pasos fundamentales y sus etapas tanto de inicio como de final.

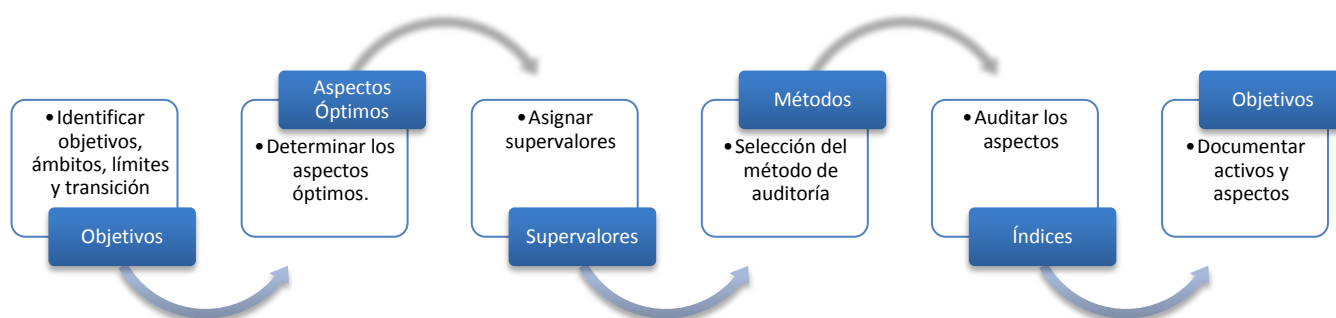


Figura 18. Proceso de Auditoría de Capital Intelectual.

Mientras que la gestión del capital intelectual debe consistir en:

- Identificación del capital intelectual.
- Desarrollo de una política de capital intelectual.
- Auditoría del capital intelectual (descrita con anterioridad en esta parte del trabajo de titulación).
- Documentación y archivo en la base de conocimientos del capital intelectual.
- Protección del capital intelectual.
- Crecimiento y renovación del capital intelectual.
- Divulgación (Brooking, 1997).

Para realizar una correcta evaluación y administración del capital intelectual es necesario tener sumamente clara la naturaleza del capital intelectual y estar en capacidad de diferenciar entre las diferentes formas del mismo (Dragonetti, Edvinson, Ross, Ross, 1997).

La figura siguiente nos brinda una guía para la evaluación del capital intelectual dentro de una organización, con respecto a las raíces conceptuales de este tipo de recursos (capital intelectual).

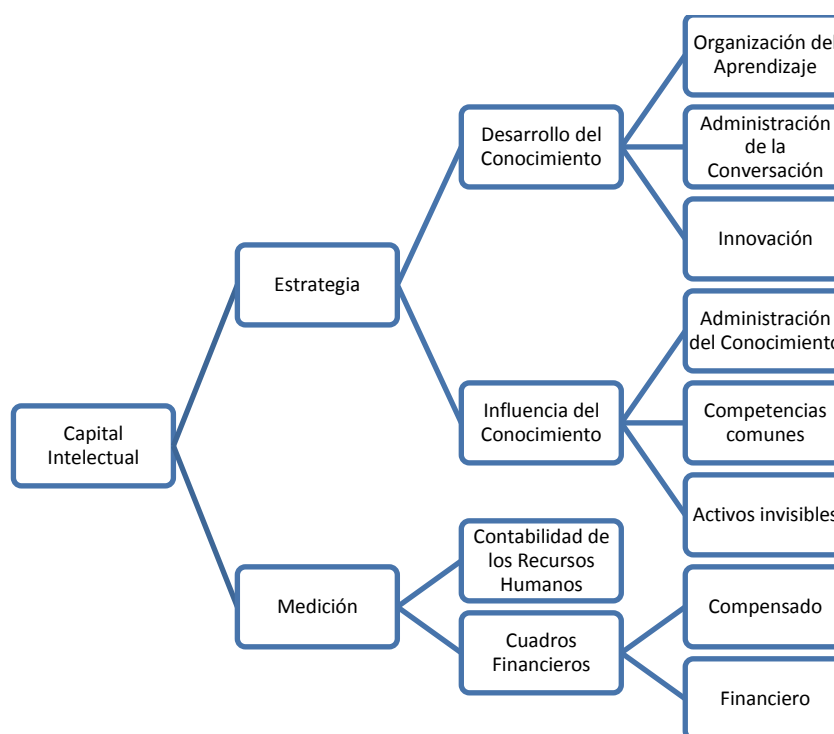


Figura 19. Raíces Conceptuales del Capital Intelectual (Dragonetti, Edvinson, Ross, Ross, 1997, p. 34)

El modelo de capital intelectual planteado por Skandia divide el valor de mercado de una compañía en: capital financiero y capital intelectual. Donde, el capital intelectual también se encuentra dividido de la manera que se muestra en la siguiente figura.

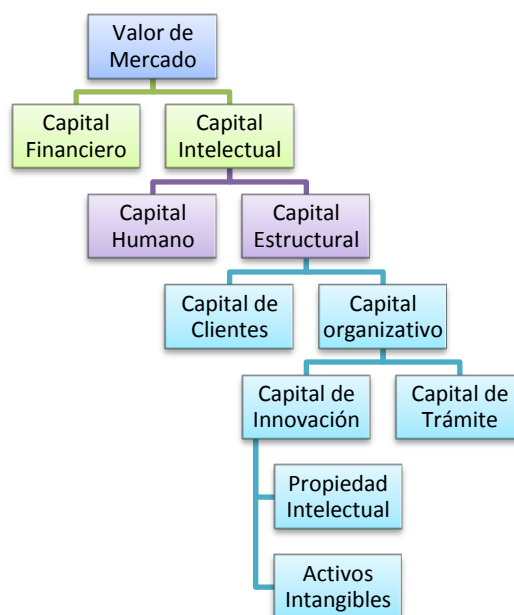


Figura 20. Esquema del Valor de Mercado de Skandia. (Skandia, 1996, citado en Dragonetti, Edvinson, Ross, Ross, 1997)

Dentro de esta metodología de evaluación del desempeño también se utilizan indicadores de diversas características y con el propósito de medir diversos aspectos dentro de las operaciones de la empresa. Así, según la fuente bibliográfica publicada por Dragonetti, Edvinson, Ross y Ross (1997), algunos de los indicadores de capital intelectual más utilizados por las empresas son los siguientes:

- Índice en el Capital de Relación:
 - Crecimiento en el número de relaciones.
 - Crecimiento en la confianza.
 - Retención de clientes.
 - Calidad y productividad del canal de distribución.
- Índice de Capital Humano:
 - Cumplimiento de los factores claves de éxito.
 - Creación de valor por empleado.

- Eficacia y eficiencia de la instrucción.
- Índice de Capital de Infraestructura:
 - Eficacia.
 - Eficiencia.
 - Utilización del factor clave de éxito.
 - Eficacia en la distribución.
- Índice de Capital de Innovación:
 - Capacidad para generar nuevos negocios.
 - Capacidad para generar nuevos productos.
 - Crecimiento.
 - Capacidad para producir (p.p.137-138).

Es importante también considerar que los índices de capital intelectual solo miden de forma indirecta el valor accionario del capital intelectual que tiene una compañía, presentando así, una cifra no dimensional (Dragonetti, Edvinson, Ross, Ross, 1997). Además de los indicadores de capital intelectual, para medir y evaluar este recurso tan importante de las empresas, también se necesita desarrollar un balance de capital intelectual, el mismo que como el balance general de una organización, nos muestra una fotografía instantánea de la situación actual de la organización respecto al valor de sus recursos de capital intelectual y activos intangibles.

Evaluación integral.

Para comprender de mejor manera qué es la evaluación integral, es necesario conocer la diferencia existente entre las tres auditorías tradicionales: financiera, operacional y administrativa. La auditoría financiera de una empresa, se refiere a la evaluación de operaciones,

transacciones y registros financieros, este tipo de evaluación se utiliza para determinar la situación financiera de una organización. Mientras que las auditorías operacional y administrativa, por lo general, se utilizan como si se tratará del mismo tipo de evaluación, sin embargo, existen diferencias importantes entre estas dos clases de auditorías: la auditoría operacional se enfoca en el seguimiento de la operación de la empresa, desde el origen hasta su paso por cada uno de los órganos internos de la empresa; mientras que la auditoría administrativa, puede ser de tipo inductivo o deductivo, y comprende un estudio general de la empresa, su entorno, sus objetivos económicos y sociales, su administración de personal y recursos, sus métodos de operación y control, y, la calidad y cantidad de información con la que se cuenta dentro de la organización para un adecuado ejercicio de toma de decisiones (Fleitman, 1994). Entonces, después de tener claros los conceptos de las diversas clases de auditoría mencionadas anteriormente, podemos comprender que la evaluación integral no es equivalente a ninguna de ellas y tampoco es la sumatoria de las tres, sino que se trata de “una metodología por medio de la cual se estudian, analizan y evalúan las fuerzas, debilidades, amenazas y oportunidades de las empresas” (Fleitman, 1994, p. 2), de modo que sirva como herramienta para analizar y evaluar el entorno de la organización, su base legal, su estructura organizacional, sus políticas, planes, programas, sistemas y mecanismos de control. De modo que al emplear la evaluación integral dentro de las empresas, se logra:

- Evaluar el grado y la forma en que una empresa cumple con sus objetivos y metas.
- Conocer si los programas y recursos son administrados con eficiencia, eficacia y economía.
- Verificar si se acatan las disposiciones legales y reglamentarias aplicables a la organización.

- Verificar si la obligación de rendir cuentas es razonablemente cumplida.
- Evaluar la suficiencia y efectividad de los sistemas de control tanto administrativo como operacional y financiero, dentro de la empresa.
- Revisar el sistema de información gerencial que se utiliza para la toma de decisiones.

Siendo los puntos antes mencionados, algunos de los hallazgos a los que se llega a partir de la planeación e implementación de una evaluación integral dentro de las empresas, de manera que podemos comprender la importancia de realizar una medición de este tipo en cualquier tipo de organización (Fleitman, 1994). Dentro de la implementación de esta metodología, es de fundamental importancia el establecer adecuadamente los criterios de medición, es decir, determinar claramente qué es lo que vamos a medir y cómo lo vamos a realizar. Los principales indicadores que son parte de este tipo de evaluación, según Fleitman (1994) son los que se mencionarán a continuación.

Indicadores de rendimiento.

Se trata de factores tanto cualitativos como cuantitativos que permiten al evaluador tener una idea clara del grado de eficiencia, eficacia y economía de la administración y de las operaciones de una empresa.

Indicadores de productividad.

“Son los que relacionan los volúmenes producidos con los recursos que utiliza la empresa” (Fleitman, 1994, p.44). Estas mediciones ayudan a los evaluadores de empresas a conocer que tan eficiente es la organización con la administración de sus recursos, siendo los recursos frecuentemente evaluados: los recursos humanos, la maquinaria y equipo, la organización del trabajo y las materias primas. Algunas de estas medidas de productividad pueden ser:

- Productividad total en un período: expresa la relación entre el producto obtenido y el total de insumos empleado para lograrlo. Así: $\text{producto total} / \text{insumos totales}$.
- Productividad parcial: puede tratarse de varios índices como:
 - Productividad de la tierra: $\text{total toneladas del producto} / \text{número de hectáreas cultivadas}$
 - Productividad de los materiales: $\text{producto total} / \text{total de material consumido}$
 - Productividad de las máquinas: $\text{producto total} / \text{total horas-máquina}$
 - Productividad de la mano de obra: $\text{producto total} / \text{total horas-hombre}$
- Índice de productividad: índice del producto/índice del insumo laboral. Donde, el índice del producto señala el desarrollo de la producción total de un año a otro, sin tener en cuenta el efecto del aumento de precios. Mientras que el índice del insumo laboral muestra la evolución de la fuerza de trabajo en la elaboración de los productos (Fleitman, 1994).

Indicadores de volumen de trabajo.

Se trata de indicadores cuantitativos que miden la cantidad o el número de actividades realizadas en un tiempo determinado para lograr un objetivo específico, el mismo que podría ser la producción de un artículo para su posterior venta.

Indicadores de efectividad.

Este tipo de indicadores están relacionados con la eficacia, la misma que es la relación de la magnitud existente entre las metas y objetivos propuestos por la empresa y los resultados alcanzados por la misma. “Para que haya efectividad, se requiere de economía en las acciones” (Fleitman, 1994, p.50), lo que significa que se debe obtener los mejores resultados posibles con la utilización de la menor cantidad de recursos disponibles.

Indicadores de eficiencia.

Se obtienen a través de la comparación entre el rendimiento real del personal de la empresa con un criterio de rendimiento previamente definido y aceptado. De modo que para medir acertadamente este aspecto (eficiencia) es fundamental establecer parámetros e indicadores teóricos ideales para cada una de las funciones dentro de la organización y compararlos con los desempeños reales obtenidos por la empresa durante sus operaciones.

Indicadores de mercado.

Entre los principales indicadores de mercado que podemos tomar en cuenta para el análisis del desempeño de un emprendimiento, encontrarnos los siguientes:

- Participación de mercado, se refiere “al porcentaje de un producto vendido por una empresa en relación a las ventas totales de productos similares de otras compañías que comparten la misma categoría de un mercado específico” (Headways, 2012, n.p.). Se calcula dividiendo el valor de total de las ventas de la empresa para el valor de las ventas totales de la categoría, finalmente, el resultado de esta división se multiplica por 100, para obtener el porcentaje de participación de mercado de la empresa (Porta, 2011).
- Número de locales, este indicador evalúa el crecimiento de un negocio, en base al número de locales con los que cuenta dentro de una determinada región geográfica.
- Número de visitantes, refleja el desempeño, el crecimiento y el reconocimiento del nuevo negocio, basándose en la medición del número de visitantes, ya sean número de visitantes diarios, semanales o mensuales.

- Reconocimiento de marca (posicionamiento), para que una empresa sea líder en el mercado en el que se encuentra, es de fundamental importancia que posea un fuerte posicionamiento o reconocimiento de marca entre sus potenciales consumidores. “Lograr un reconocimiento de marca implica asociar nuestra marca a los valores adecuados y transmitir estos valores a través de los canales adecuados” (Montero, 2011, n.p.). En publicidad, este indicador se refiere al número de veces que un consumidor debe ver y escuchar un anuncio antes de tomar la decisión de adquirir el producto o el servicio anunciado (Michalowicz, 2012).

Otros indicadores.

Existen otros grupos de indicadores de desempeño de un negocio, que son importantes y deben ser considerados por las empresas al momento de evaluar su desempeño dentro del mercado en el que se encuentren. Estos indicadores pueden ser: indicadores de producción, de comercialización, de personal, de mantenimiento o de informática.

- Indicadores de producción:
 - Capacidad utilizada contra capacidad instalada en comparación con uno o varios ejercicios de precios.
 - Demanda potencial no satisfecha por falta de capacidad instalada.
 - Demanda potencial no satisfecha por falta de producción.
- Indicadores de comercialización:
 - Diversificación de mercados con respecto a ejercicios anteriores.
 - Comparación de ventas mensual y anual por producto con los últimos ejercicios en términos de ventas y volumen.
 - Monto y condiciones de crédito a clientes en relación a ejercicios anteriores.

- Modificaciones de precios (comparación con la competencia).
- Composición y comparación de ventas por división, área y vendedor.
- Repercusión de la publicidad en el mercado objetivo.
- Quejas posteriores a las ventas.
- Diversificación, evolución y lanzamiento de nuevos productos.
- Indicadores de personal:
 - Comparación del volumen y el costo total de los servicios personales en el ejercicio, con el previsto en el presupuesto y con el costo incurrido en el año anterior.
 - Rotación de la mano de obra comparada con la rotación del ejercicio anterior.
 - Frecuencia del requerimiento de horas extra.
- Indicadores de mantenimiento:
 - Incidencia de fallas por equipo.
 - Costo de la póliza de mantenimiento en relación con el número de reparaciones que se requieran.
- Indicadores de informática:
 - Promedio de antigüedad de los equipos.
 - Tiempo promedio por usuario.
 - Porcentaje de automatización de la empresa.
 - Capacitación por horas hombre en un período determinado.

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Tal como ya hemos mencionado antes, este trabajo final de titulación será desarrollado con un enfoque de investigación cualitativo, y, consta de dos partes fundamentales: la investigación académica, que ya fue descrita a detalle en el capítulo anterior (capítulo 2) y la investigación de campo, la misma que será tratada en el presente capítulo. Esta segunda parte de la investigación consiste en el levantamiento de información respecto al tema de esta investigación, a través de la realización de entrevistas a profundidad a emprendedores ecuatorianos dentro de la industria de los servicios, cuyos negocios se encuentren en etapa de crecimiento y que sus operaciones tengan pocos años dentro del mercado; con el objetivo principal de responder a la pregunta central de la investigación y a las preguntas adicionales y de soporte establecidas con anterioridad.

La investigación cualitativa es una metodología de investigación exploratoria, sin estructura, basada en muestras pequeñas, que proporciona conocimientos y comprensión del entorno del tema de investigación (Malhotra, 2008). En nuestro caso, este tipo de investigación nos brindará información sumamente importante y realista respecto a los mecanismos de medición de desempeño utilizados por los emprendedores, dentro de la industria de los servicios en nuestro país. El enfoque de investigación cualitativa que utilizaremos para este trabajo final de titulación es el enfoque directo, ya que al ponernos en contacto con las personas seleccionadas para ser entrevistadas, ellos sabrán exactamente cuáles son los propósitos de esta investigación; de modo que podamos obtener la mayor cantidad de información proveniente de los emprendedores entrevistados, sus experiencias y anécdotas.

Para el desarrollo de esta parte de la investigación se ha establecido realizar seis entrevistas a profundidad, las mismas que se realizarán a emprendedores ecuatorianos del sector de los servicios, principalmente a dueños de negocios tales como: restaurantes, discotecas, bares, entre otros de similares características. Estas entrevistas nos proporcionarán información un poco más práctica y realista de cómo miden los emprendedores el crecimiento y el éxito de sus negocios en nuestro país.

De este modo y por medio de las dos metodologías de investigación (bibliográfica y de campo) utilizadas en este trabajo final de titulación, es que lograremos responder a la pregunta central de investigación y a las preguntas adicionales o de soporte, validar las hipótesis planteadas al iniciar la elaboración de este trabajo de titulación e identificar de manera acertada los principales indicadores de crecimiento y éxito de un emprendimiento en el sector de los servicios en nuestro país. De modo que este trabajo se convierta en una guía para la medición, evaluación y control del desempeño de los negocios de los futuros emprendedores de nuestro país.

Justificación de la metodología utilizada

Para el desarrollo de esta parte de la investigación, seleccionamos la metodología de investigación cualitativa correspondiente a entrevistas a profundidad, las mismas que se realizarán a emprendedores ecuatorianos dentro del sector de los servicios, como por ejemplo propietarios de negocios tales como restaurantes, bares, discotecas, entre otros emprendimientos de similares características.

Esta metodología fue seleccionada debido a que al implementarla de manera adecuada obtendremos información de fundamental importancia para el desarrollo del tema de investigación escogido para este trabajo final de titulación, el mismo que es: Indicadores de éxito de un emprendimiento en etapa de crecimiento dentro del sector de los servicios. Las entrevistas se realizarán en base al guión desarrollado para esta investigación y que se presenta en el Anexo B, de este trabajo final de titulación.

Adicionalmente, a través de la implementación de esta metodología de investigación cualitativa y directa, obtendremos información real de cómo planean, implementan, administran y evalúan sus negocios los emprendedores del sector de los servicios en nuestro país. De modo que podremos responder fácilmente a la pregunta central de esta investigación y a las preguntas adicionales o de soporte. Así como también estaremos en condiciones de validar las hipótesis y determinar cuáles de ellas se aceptan y cuáles de ellas se rechazan. Finalmente, y solamente después de contar con toda la información tanto académica como real respecto a la medición del desempeño de los emprendimientos dentro de la industria de los servicios en nuestro país, podremos elaborar un listado de principales indicadores de éxito o crecimiento, más utilizados por los emprendedores en el sector servicios, de modo que este listado se convierta en una herramienta sumamente útil para los nuevos emprendedores que deseen establecer sus nuevas ideas de negocio dentro de esta industria.

Herramienta de investigación utilizada

En esta sección describiremos de manera más detallada la metodología o herramienta de investigación que hemos decidido utilizar para desarrollar el presente trabajo final de titulación.

Así, la herramienta de investigación que emplearemos con el fin de obtener información acertada y real del entorno empresarial en el que deben implementarse los emprendimientos dentro de la industria de los servicios es la aplicación de entrevistas a profundidad, las mismas que son un método para obtener datos cualitativos, se trata de una entrevistas poco estructurada, que se realiza de manera directa y personal a cada una de las personas dentro de la muestra (personas emprendedoras dentro de la industria de los servicios en Ecuador); este tipo de entrevista puede tener un período de duración de entre treinta minutos y más de una hora; adicionalmente, es de fundamental importancia que el entrevistador realice las preguntas desde las más generales hasta las más específicas (Malhotra, 2008), el principal objetivo de este método de investigación cualitativa es permitir que el entrevistado nos provea de la mayor cantidad de información posible, referente al tema central de esta investigación. (Ver Anexo B, para revisar el guión de entrevista que fue utilizado dentro de la investigación de campo realizada).

Este tipo de entrevista tiene como características más importantes que el cuestionario es visible para los participantes de la investigación, el entrevistador se encuentra frente a frente con el entrevistado y se pueden hacerse preguntas extensas, complejas y variadas (Malhotra, 1997), de modo que garanticemos la obtención de información completa y de calidad por parte de los emprendedores entrevistados.

Las principales ventajas de emplear este método de investigación cualitativa, según Malhotra (2008) son las que enumeraremos a continuación:

- Las entrevistas a profundidad pueden descubrir conocimientos muy ocultos y sumamente valiosos para el desarrollo de esta investigación.

- Las respuestas a las preguntas vienen dadas directamente de los participantes de esta investigación, en nuestro caso, de los emprendedores seleccionados para ser parte de nuestra muestra para la investigación.
- Producen un intercambio libre de información.
- Nos pueden proveer mayor cantidad de información relevante que otros métodos de investigación cualitativa.

Para la adecuada implementación de este método de investigación cualitativa (entrevistas a profundidad) es necesario el diseño de un buen cuestionario o guión para la misma. De modo que según Malhotra (1997), se debe seguir los pasos que se mencionan más adelante, para el correcto diseño de un cuestionario o guión para las entrevistas que se realizarán en esta parte de la investigación.

Pasos para el diseño de un formulario o guión de entrevista.

Entonces, los pasos que según Malhotra (1997) son de fundamental importancia para el diseño correcto del formulario o guión de las entrevistas a profundidad que realizaremos en esta parte de la investigación, son los siguientes:

1. Especificar información necesaria.
2. Especificar el tipo de modelo de entrevista.
3. Determinar el contenido de las preguntas individuales.
4. Diseñas preguntas para superar la incapacidad y falta de disposición del entrevistado para responder.
5. Decidir sobre la estructura de las preguntas.
6. Determinar la redacción de las preguntas.
7. Acomodar las preguntas en orden apropiado.

8. Identificar la forma y disposición.
9. Reproducir el cuestionario.
10. Eliminar problemas mediante la prueba previa (p.321).

Luego de tener sumamente clara cuál es la metodología de investigación que se va a utilizar, a continuación, procederemos a describir a los participantes de la misma, es decir, a los emprendedores ecuatorianos dentro del sector de los servicios, que fueron entrevistados para el correcto desarrollo de este trabajo final de titulación.

Descripción de participantes

En esta sección presentaremos una breve descripción de cada uno de los participantes de la investigación, es decir, los emprendedores entrevistados y las principales características de sus negocios o emprendimientos.

Información de personas entrevistadas y emprendimientos.

Entrevista 1.

Juan Francisco Rehpani, Gerente General de “Soups and Salads”. Emprendedor de 23 años de edad, ex-alumno del Colegio de Administración para el Desarrollo de la Universidad San Francisco de Quito.

“Soups and Salads” es un emprendimiento que surgió de un plan de negocios desarrollado por Juan Francisco durante sus estudios universitarios, en el último año, lo implementó. El concepto de este nuevo negocio es el de proveer a sus consumidores comida rápida sana, ofreciendo productos como: paninis, sopas, ensaladas, bebidas, jugos y gaseosas.

Actualmente, tiene 2 años en el mercado, se encuentra ubicado en la Plaza Antara, frente a la Universidad San Francisco de Quito. Durante la época en la que la universidad está de vacaciones, cuenta con un total de 7 empleados, mientras que cuando la universidad está en período de clases, el local cuenta con un total de 11 o 12 empleados.

Entrevista 2.

Mike Cárdenas, es un emprendedor que también es ex-alumno de la Universidad San Francisco de Quito. Quién se dedicó a la actividad emprendedora por 12 años, y cuyos emprendimientos eran generalmente bares, discotecas y restaurantes.

El ciclo de vida de cada uno de estos negocios era por lo general de entre año y medio y dos años, y, contaban con una cantidad de entre 25 y 30 empleados, dependiendo la etapa del ciclo de vida del negocio en el que se encontrará el mismo.

Entrevista 3.

Mauricio Cepeda, emprendedor, profesor y decano del Colegio de Hospitalidad, Arte Culinario y Turismo en la Universidad San Francisco de Quito. Los emprendimientos que gestiona no son personales, es decir, no son suyos, sino que se trata de 3 emprendimientos o proyectos de la universidad: Markus (restaurante), Epikus (empresa de banquetes-catering) y Cyril (pastelería y chocolatería).

El tiempo de vida de cada uno de estos emprendimientos es de 10 años el Restaurante Markus, 3 años, la empresa de banquetes Epikus y 1 año, la pastelería y chocolatería Cyril. Mientras que el número de empleados con los que cuenta cada negocio son: Markus, 13 empleados; Epikus, 5 empleados, y, Cyril, 36 empleados.

Entrevista 4.

Claudio Ianotti, emprendedor de nacionalidad Argentina, vive en Ecuador desde hace muchos años. Es chef profesional y catedrático del Colegio de Hospitalidad, Arte Culinario y Turismo de la Universidad San Francisco de Quito.

Co-fundador del restaurante “Los Choris, La parrilla de los pibes”, emprendimiento que fue implementado hace 6 años, en la ciudad de Quito, se trataba de un pequeño local que ofrecía comida deliciosa y diferente a la ofrecida en otros restaurantes de la ciudad. El principal factor de éxito de este negocio fue la aceptación del mercado ecuatoriano a la marca y al concepto de “comer bien, sin gastar más”, implantado por estos dos emprendedores argentinos a través de su negocio.

Los Choris es fundamentalmente un espacio donde se ofrece la mejor calidad en sus productos y el mejor servicio, atendido por sus dueños y un excelente equipo de servicio, además de un ambiente cálido y ameno.

Entrevista 5.

María Fernanda Santos y su esposo, son una pareja emprendedora, que hace 6 años abrieron su restaurante “A las Finas Hierbas” en Cumbayá. En un inicio, ofrecían comida para llevar, atendiendo a sus clientes únicamente de jueves a domingo. Luego de un año, tuvieron la oportunidad de trasladarse al patio de comidas del Ventura Mall, donde se convirtieron en los pioneros en acoplar comida gourmet de restaurante a un patio de comidas.

Su emprendimiento se destaca principalmente por los siguientes factores: la calidad de los productos que ofrece, la excelente y personalizada atención hacia sus clientes y la flexibilidad e innovación presente en cada uno de sus platos y servicios.

Entrevista 6.

Clara Mata y su socia, son dos jóvenes emprendedoras que motivadas por su deseo de tener independencia financiera y un negocio propio, luego de ver la aceptación que tuvo la sucursal en Quito de Helen Doron Early English, decidieron adquirir la franquicia para su implementación en el Valle de Cumbayá.

Se trata de una franquicia internacional que se dedica a la enseñanza del idioma inglés, como segunda lengua, para niños de entre 3 meses y 14 años de edad. A pesar de tratarse de una franquicia, requiere de mucho espíritu emprendedor y mucho esfuerzo por parte de las fundadoras, ya que si bien es cierto, la metodología de enseñanza viene dada por la franquicia, el servicio que se presta al cliente final, la estructura de la empresa, y la forma de administrarla y evaluar su desempeño es responsabilidad directa de Clara y María José (socia de Clara en la implementación de este emprendimiento).

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE RESULTADOS

Después de realizado el levantamiento de información, tanto teórica como práctica, que nos permita tener una idea más clara del tema de investigación que estamos tratando y que nos ayude a responder adecuadamente a las preguntas de investigación, alcanzar los objetivos de la misma, validar hipótesis, llegar a conclusiones importantes y finalmente determinar cuáles son los indicadores de desempeño más utilizados por los emprendedores ecuatorianos, dentro del sector de los servicios; es momento de analizar la información obtenida. Así, en este capítulo se presentará el análisis de algunos de los resultados más relevantes de esta investigación.

Detalles del análisis

Para analizar los resultados obtenidos a través de esta investigación es importante tener sumamente claro el enfoque de la misma y las partes que la constituyen; de modo que el enfoque utilizado para el desarrollo de esta investigación es cualitativo, buscando levantar la mayor cantidad de información tanto teórica como práctica referente al tema de este trabajo final de titulación: Indicadores de éxito de un emprendimiento en etapa de crecimiento dentro del sector de los servicios. Está constituido de dos partes: una investigación académica y una investigación de campo, donde la investigación académica corresponde al levantamiento de información, referente al tema de investigación, de fuentes bibliográficas tales como libros y publicaciones académicas; mientras que la investigación de campo corresponde al levantamiento de información real proveniente de la experiencia de emprendedores ecuatorianos dentro de la industria de los servicios.

Luego de levantada toda esta información, teórica y práctica, la misma que ya ha sido presentada previamente en este trabajo final de titulación, es necesario realizar una nueva revisión de toda la información obtenida, de modo que nos encontremos en capacidad de analizar los resultados obtenidos en

cada una de las partes de la investigación. Así, presentaremos más adelante, en este mismo capítulo un resumen de los principales hallazgos de cada una de las partes de la presente investigación (investigación académica e investigación de campo).

Importancia del estudio

Según la experiencia personal de cada uno de los emprendedores entrevistados, no existen fuentes bibliográficas o publicaciones académicas que sirvan de guía a las nuevas generaciones emprendedoras para la implementación de sus nuevas ideas de negocio, mucho menos que los guíen acerca de cuáles son los mejores y más adecuados mecanismos de medición, evaluación y control del desempeño de sus emprendimientos. Y, es precisamente por esta razón que el estudio realizado para la elaboración de este trabajo final de titulación es tan importante, ya que contribuirá a la aparición de este tipo de fuentes y guías académicas que permitan a los nuevos emprendedores contar con una mayor cantidad de herramientas para planificar, ejecutar y evaluar el desempeño de sus nuevos negocios.

Presentación de resultados

Para estar en capacidad de responder a las preguntas de investigación, validar las hipótesis, alcanzar los objetivos propuestos para esta investigación y llegar a conclusiones relevantes, es importante analizar los resultados obtenidos tanto en la investigación académica como en la investigación de campo. En esta sección del reporte final de este trabajo final de titulación, presentaremos el análisis de la información más relevante obtenida del desarrollo de esta investigación, dividiendo también el análisis de resultados en dos partes: la que corresponde al análisis de los resultados de la investigación académica y el análisis de los resultados obtenidos de la investigación de campo.

Investigación académica.

La información teórica obtenida en esta parte de la investigación es de fundamental importancia para el conocimiento general del tema de investigación y el adecuado posterior desarrollo de la investigación.

Dentro de la investigación académica existen varios puntos que deben ser analizados, entre los principales encontramos: las ideas y conceptos generales de lo que es el emprendimiento, las características más importantes de una persona emprendedora, las funciones y roles que debe desempeñar dentro de la implementación de su nueva idea de negocio, los factores de éxito de un emprendimiento, las etapas o el ciclo de vida de los negocio y las diferentes alternativas con las que los emprendedores cuentan al momento de elegir cómo evaluar el desempeño de sus nuevos negocios.

El primer concepto que debemos tener sumamente claro al momento de tratar el tema de esta investigación es el concepto de emprendimiento, siendo éste el intento de generar valor a través del reconocimiento de una oportunidad, es decir, una persona emprendedora debe tener la capacidad de visualizar oportunidades que las otras personas no ven y en base a ellas desarrollar una idea nueva y rentable de negocio, para cuya implementación es necesario asumir un riesgo importantísimo, ya que ningún emprendedor, por más investigación y análisis sectorial que realice, puede tener la certeza de que le irá bien, de que su emprendimiento será exitoso y de que crecerá dentro del mercado en el que se decida implementarlo. También es importante diferenciar cuáles son los tipos de emprendedores que existen y cuáles son las principales características de personalidad y comportamiento de una persona emprendedora, ya que solo de esta manera podremos identificar adecuadamente las personas emprendedoras a las que se va a entrevistar para alcanzar los objetivos planteados previamente para este trabajo de investigación.

De modo que si no logramos comprender qué es emprender y cuáles son las características y patrones de comportamiento de una persona emprendedora, entonces, nos arriesgaremos a elegir de manera errada a los participantes de la investigación, y, por ende, obtendremos resultados poco relevantes para los fines de este trabajo.

Otro factor teórico que se debe tener en cuenta es el concepto de las etapas o el ciclo de vida en el que se puede encontrar un negocio, siendo éstas: introducción, crecimiento, madurez y decadencia; etapas de las cuáles, para fines de esta investigación, nos enfocaremos en la etapa de crecimiento de los negocios, sus características y las manera de gestionar adecuadamente los negocios en esta etapa. Tanto la identificación de la etapa del ciclo de vida del negocio y los principales factores de éxito de los mismos, nos garantizarán la posterior obtención de información de campo veraz y confiable.

Una vez comprendidos todos los conceptos generales de las palabras emprendimiento, emprender, emprendedor y todo lo relacionado con el ciclo de vida de los negocios, es momento de introducirnos de manera más profunda en el tema central de la investigación, siendo éste: Indicadores de gestión de un emprendimiento en etapa de crecimiento dentro del sector de los servicio. Así, podemos darnos cuenta de que cada uno de los conceptos antes analizados son de vital importancia para el correcto desarrollo de la investigación y para que los resultados de la misma sean lo más reales y confiables que sea posible. Y, es precisamente en esta parte, y luego de tener muy claros los conceptos más básicos y clave de la investigación que podemos comenzar a indagar información, en otras fuentes académicas (libro y publicaciones académicas), acerca de cuáles son las principales alternativas con las que los emprendedores dentro de cualquier industria cuentan al momento de medir, evaluar y controlar el desempeño

real de sus nuevos negocios. Así, algunos de los indicadores más importantes que encontramos fueron:

- Indicadores de gestión (financieros, administrativos, de operación, de productividad, de eficiencia y eficacia, de uso de recursos, de rentabilidad, de mercado, entre otros.)
- Desarrollo y evaluación de escenarios (dentro de tres enfoques: pesimista, realista y optimista), los mismos que sirven para planificar y evaluar el desempeño futuro que podría llegar a tener una organización.
- Pronósticos, nos brindan una idea de cómo podría ser el rendimiento futuro del emprendimiento, en base a información histórica u otros tipos de factores que permitan una evaluación adecuada del rendimiento futuro de una empresa.
- Presupuestos, al comparar un presupuesto con los resultados reales obtenidos por una organización, evaluamos que tan bueno está siendo el rendimiento de la misma.
- Modelos de planeación de redes (pueden ser: el método de la ruta crítica-MRC o la técnica de evaluación y revisión de programas-PERT), métodos de evaluación que se utilizan generalmente para evaluar el desempeño o la ejecución (puesta en marcha) de un proyecto específico.
- Elaboración y análisis de estados financieros (balance general, estado de resultados y flujo de caja), así como también el saber interpretar la información financiera de la empresa contenida en estos estados, para ser capaces de tomar decisiones acertadas.
- Cuadro de mando integral, mismo que permite que cualquier organización logre una total sinergia entre su planificación estratégica y los objetivos que desea alcanzar y las operaciones reales de la misma. Igualando la estrategia con las acciones reales de cada uno de los miembros de la empresa.

- Pirámide de resultados, se trata de una metodología de medición de desempeño muy innovadora e interesante, basada en principios de planificación estratégica, calidad total, simplificación de flujo de trabajo, contabilidad por actividades y el conocido concepto de “justo a tiempo” (just in time).
- Modelos de Porter (las cinco fuerzas competitivas y la cadena de valor), modelos que ayudan a los empresarios a conocer más a fondo cuáles son las principales ventajas y desventajas que tiene su empresa en relación con el entorno en el que se desenvuelve y la competencia.
- El capital intelectual, se trata de un mecanismo interesante para determinar el valor de una compañía, o de un emprendimiento en el caso de esta investigación, en base a su capital intelectual.
- Evaluación integral, se trata de una manera de evaluar el desempeño de una organización en base a un conjunto de diversos indicadores que nos proveen de gran cantidad de información referente a la empresa y a la situación en la que se encuentra dentro de la industria en la que opera.

Dentro de lo que se refiere a los diferentes métodos e indicadores de desempeño de cualquier tipo de negocio, en especial de emprendimientos, se debe tener muy en cuenta los diversos enfoques de medición que existen, los tipos y niveles de indicadores que pueden ser utilizados, la forma adecuada de establecer un proceso de control dentro de una nueva empresa en etapa de crecimiento y los principales beneficios que obtendrá la empresa a través de la utilización adecuada de indicadores y de la realización de mediciones correctas (ya sea respecto a magnitudes o a la decisión de qué vamos a medir).

Investigación de campo.

Los resultados obtenidos a través de la investigación de campo también son vitales para el desarrollo de este trabajo final de titulación, ya que si bien la investigación académica nos brinda los conceptos teóricos para conocer más a profundidad el tema de la investigación, la información obtenida de las entrevistas realizadas a emprendedores ecuatorianos dentro de la industria de los servicios, nos permite adaptar los conceptos generales y teóricos (de libros y otras fuentes académicas) a la realidad de los nuevos negocios y al desenvolvimiento de los emprendedores (basada principalmente en su experiencia) dentro del mercado ecuatoriano de los servicios.

Así, entre algunos de los principales hallazgos de esta parte de la investigación, encontramos los que mencionaremos a continuación (mismos que se pueden evidenciar en el Anexo C: Resumen de las Entrevistas a Profundidad).

La mayoría de emprendedores entrevistados consideran que la actividad emprendedora en nuestro país se ha incrementado durante los últimos años, de modo que, perciben que cada vez más personas están interesadas en poner sus propias empresas, aceptan los riesgos de emprender de mejor manera, y buscan la auto-sustentabilidad y la independencia económica. Sin embargo, consideran que el país, sus leyes, reglamentos y normativas aun son muy restrictivos con relación a la creación de empresas, la obtención de permisos de funcionamiento, la obtención de recursos (necesarios para la actividad emprendedora); además de los impuestos y las fuertes leyes laborales que traban de cierta forma la generación de más emprendimientos, los mismos que sin duda alguna son fuentes de trabajo y hacen crecer a la economía del país. Al comparar los emprendimientos en servicios con los emprendimientos en otras industrias, todos los emprendedores entrevistados coinciden en que los nuevos emprendimientos en servicios

aparecen con más facilidad que en otras industrias, debido principalmente a (según su percepción): las pocas barreras de entrada existentes dentro de este sector, la menor inversión requerida para la implementación de una nueva idea de negocio en servicios, y la facilidad de copiar y replicar los servicios ya existentes; en este punto, es muy importante analizar y tener muy en cuenta lo mencionado por Claudio, durante la entrevista, respecto a que cuando se copia o se replica un servicio o un producto que ya es exitoso en el mercado, lo único que se consigue es dañar la industria y hacer que todos los emprendedores o empresarios se vean perjudicados.

Las nuevas ideas de negocio generalmente surgen de actividades que apasionan a los fundadores de los emprendimientos, de necesidades no satisfechas en un nicho de mercado muy específico, de una necesidad que perciben como no satisfecha los mismos fundadores de los emprendimientos (como fue el caso de Clara y Helen Doron) o de una oportunidad que los emprendedores logran visualizar y aprovechar para su éxito y beneficio.

Los emprendimientos de quienes participaron de esta investigación son fundamentalmente ideas nuevas de negocio, dentro del sector de los servicios, los mismos que fueron muy bien aceptados por el mercado y que a pesar de no tener mucho tiempo en el mercado, son negocio de mucho éxito que se encuentran en la etapa de crecimiento de el ciclo de vida de un negocio. Convirtiéndose en factores clave de su éxito la innovación permanente, la atención personalizada y la inexistencia de otras ofertas de servicios del mismo tipo.

Algunos de los mecanismos de medición, evaluación y control más utilizados por los emprendedores dentro de la industria de los servicios (según la experiencia de los emprendedores entrevistados) son:

- Monto de ventas.

- Control de costos (de operación, de materia prima, administrativos).
- Sales mix, indicador que representa la proporción del total de ventas de la empresa que corresponde a cada producto o a cada línea de producto, y que debe ser adecuadamente equilibrado para lograr el máximo beneficio bruto que sea posible (Business Dictionary, 2012).
- Elaboración de estados financieros (balances generales, estados de resultados, flujos de caja).
- Satisfacción del cliente y fidelización de clientes.
- Número de clientes que vuelven al restaurante más de una vez (% de recompra).
- Recuperación del servicio, cuando algo sale mal en la entrega del mismo a los clientes finales, tratando de que aunque algo haya salido mal, las personas no lo perciban así.
- Tiempo de vida del negocio (duración del negocio en el mercado).
- Cantidad y calidad de la gente (clientes-segmento-enfoque).
- Número de personas (clientes) por día.
- Target de las personas dentro del local (“qué tipo de personas estoy atendiendo”, segmento de mercado: apariencia, edad, nivel socio-económico. Factor importante ya que “este tipo de negocio es discriminatorio”).
- Número de personas que no entraban porque el lugar estaba lleno.
- Cantidad de seguidores en páginas sociales y su frecuencia de visitas, respuesta a eventos (en cantidad de personas).
- % de rentabilidad (debía ser más del 30% o 40%).
- Cantidad de personal (“mientras más personal necesitas, es porque más gente va y tu negocio está siendo más exitoso”).

- Comisiones por promoción.
- Presencia en medios de comunicación y recordación de la marca (aunque el negocio ya no exista, qué sigue generando en las personas, como marca).
- Generación de valor agregado para la empresa.
- Personal contento y orgullo del lugar donde trabaja (satisfacción de cliente interno).
- Rendimiento suficiente para ser autosustentable y seguir creciendo (suficiente flujo de caja para pagar sus cuentas, mejorar y expandir el negocio).
- El impacto en la comunidad (manejo de desechos, fuerza laboral del sector, consumo de productos de la localidad).
- Mystery shopper (anónimo)
- Indicadores de sanidad, higiene, manejo de producto, orden, etc.
- Gestión de las diferentes sucursales.
- Gestión de franquicias.
- Evaluación de empleados hacia los jefes.
- Recepción y evaluación de las quejas y comentarios de los clientes.
- Investigación acerca de las razones por las que las personas dejan de consumir el servicio.
- Revisión de Ingresos Vs. Gastos.
- Porcentaje de costos de materia prima respecto a las ventas de cada mes.
- Porcentaje de variación de las ventas de un mes a otro.
- Nivel de costos de mano de obra.
- Porcentaje de los costos de mano de obra con respecto a las ventas mensuales.
- Crecimiento en ventas del emprendimiento (medición anual).

Donde, la mayoría de los emprendedores entrevistados coinciden en que las mediciones deben realizarse lo más seguido que sea posible, y que por lo general se realizan de forma semanal.

Respecto a las dificultades de implementar mecanismos de control y evaluación del desempeño de sus emprendimientos, nos hablan de lo complicado de encontrar mano de obra calificada para realizar este tipo de mediciones, el alto costo de capacitar al personal, la alta rotación de personal que generalmente existe en el ámbito de los servicios, la escasa o muy poca experiencia de los fundadores de los diferentes emprendimientos y la escasez de herramientas y fuentes bibliográficas que guíen a los nuevos emprendedores respecto a las mejores maneras de planificar, implementar y gestionar sus nuevos negocios.

Tanto los indicadores más tradicionales como los indicadores de gestión y los financieros como los más innovadores y creativos, mismos que pueden ser ideados por los mismos emprendedores en base a sus requerimientos, percepciones, conocimientos y experiencias, son de fundamental importancia para la correcta administración, el crecimiento y el éxito de los emprendimientos en el sector de los servicios, ya que si dejamos de lado la parte económica y financiera, seguramente nos irá mal como emprendedores y si descuidamos la parte más cualitativa, de percepciones y expectativas de los clientes, también estaremos cometiendo un error y terminaremos fracasando. Mientras que si evaluamos todos los aspectos antes mencionados de la misma manera, sin dejar de lado ninguno, tendremos una perspectiva mucho mayor de la situación en la que se encuentra el emprendimiento y podremos tomar decisiones más acertadas y buenas para un mejor desempeño del negocio.

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de haber realizado la investigación tanto académica como de campo y de haber analizado los resultados de las mismas, es hora de responder a las preguntas de investigación (pregunta central y preguntas de soporte), validar las hipótesis, generar el listado de indicadores de éxito de un emprendimiento en etapa de crecimiento dentro del sector de los servicios (objetivo principal de esta investigación) y dar algunas recomendaciones que ayuden a la realización de futuras investigaciones similares a la desarrollada en este trabajo final de titulación.

Respuesta a las preguntas de investigación

Las respuestas a las preguntas de investigación constituyen las conclusiones más importantes de esta investigación, ya que llegar a responderlas es el objetivo principal de desarrollar este trabajo de investigación.

Pregunta central.

La pregunta central de esta investigación es:

¿Cuáles son los indicadores de éxito para un negocio en etapa de crecimiento utilizados por los emprendedores ecuatorianos en el sector de los servicios?

A partir de la información brindada por los emprendedores que formaron parte de esta investigación podemos decir que la lista que se presenta a continuación, corresponde a la enumeración de los indicadores más utilizados por los emprendedores ecuatorianos al momento

de evaluar el desempeño de su emprendimiento en etapa de crecimiento dentro del sector de los servicios.

- Monto de ventas.
- Control de costos (de operación, de materia prima, administrativos).
- Sales mix, indicador que representa la proporción del total de ventas de la empresa que corresponde a cada producto o a cada línea de producto, y que debe ser adecuadamente equilibrado para lograr el máximo beneficio bruto que sea posible (Business Dictionary, 2012).
- Elaboración de estados financieros (balances generales, estados de resultados, flujos de caja).
- Satisfacción y fidelización de clientes.
- Número de clientes que vuelven al restaurante más de una vez (% de recompra).
- Recuperación del servicio, cuando algo sale mal en la entrega del mismo a los clientes finales, tratando de que aunque algo haya salido mal, las personas no lo perciban así.
- Tiempo de vida del negocio (duración del negocio en el mercado).
- Cantidad y calidad de la gente (clientes-segmento-enfoque).
- Número de personas (clientes) por día.
- Target de las personas dentro del local (“qué tipo de personas estoy atendiendo”, segmento de mercado: apariencia, edad, nivel socio-económico. Factor importante ya que “este tipo de negocio es discriminatorio).
- Número de personas que no entran al local porque está lleno.
- Cantidad de seguidores en páginas sociales y su frecuencia de visitas, respuesta a eventos (en cantidad de personas).

- % de rentabilidad (debía ser más del 30% o 40%).
- Cantidad de personal .
- Comisiones por promoción.
- Presencia en medios de comunicación y recordación de la marca (aunque el negocio ya no exista, qué sigue generando en las personas, como marca).
- Generación de valor agregado para la empresa.
- Personal contento y orgullo del lugar donde trabaja (satisfacción de cliente interno).
- Rendimiento suficiente para ser autosustentable y seguir creciendo (suficiente flujo de caja para pagar sus cuentas, mejorar y expandir el negocio).
- El impacto en la comunidad (manejo de desechos, fuerza laboral del sector, consumo de productos de la localidad).
- Mystery shopper (anónimo)
- Indicadores de sanidad, higiene, manejo de producto, orden, etc.
- Control de la gestión de sucursales y franquicias.
- Evaluación de empleados hacia los jefes.
- Recepción y evaluación de las quejas y comentarios de los clientes.
- Investigación acerca de las razones por las que las personas dejan de consumir el servicio.
- Porcentaje de costos de materia prima respecto a las ventas.
- Porcentaje de variación de las ventas de un período de tiempo a otro.
- Nivel de costos de mano de obra.
- Porcentaje de los costos de mano de obra con respecto al monto de ventas.
- Crecimiento en ventas del emprendimiento.

De este modo y al revisar el listado de los indicadores más utilizados por los emprendedores ecuatorianos en la industria de los servicios, podemos darnos cuenta de la importancia de utilizar mecanismos de medición, evaluación y control del desempeño tanto tradicionales (estados financieros, indicadores de gestión, indicadores financieros, entre otros) como mecanismos nuevos y hasta creados por cada uno de los propietarios de los negocios, ya que al darles el mismo grado de importancia a estos dos tipos de mediciones, los emprendedores logran tener una visión más clara de la situación en la que se encuentra su empresa y estarán en capacidad de desarrollar una estrategia o tomar decisiones acertadas, en base a información real y confiable.

Preguntas adicionales y de soporte.

Las preguntas adicionales y de soporte que fueron formuladas para el desarrollo de este trabajo de investigación y sus correspondientes respuestas (después de realizada la investigación y analizados sus resultados) son:

- Los emprendedores, ¿utilizan indicadores de gestión para medir el éxito o el crecimiento de sus negocios en el mercado?

Sí, todos los emprendedores que participaron de esta investigación utilizan diversos tipos de indicadores de gestión, ya sean tradicionales o ideados por ellos, para medir el éxito y el crecimiento de sus negocios dentro del mercado en el que se encuentran. Adicionalmente, podemos mencionar que todos los emprendedores ecuatorianos de la industria de los servicios que fueron entrevistados afirman que medir el desempeño de sus emprendimientos de manera constante es importantísimo para ser exitoso y poder continuar creciendo.

- ¿Qué tipo de métricas e indicadores son los más utilizados por los emprendedores dentro del sector servicios?

Los tipos de métricas que generalmente son utilizados por los emprendedores dentro del sector de los servicios, son indicadores financieros y de gestión. Pero, también es importante mencionar que en varios casos, los mismos emprendedores han desarrollado sus propias métricas e indicadores, un ejemplo muy claro de este tema son los indicadores utilizados por Mike Cárdenas para la evaluación del desempeño de sus emprendimientos, mismos que se pueden revisar de mejor manera en el Resumen de la Entrevista 2 (Anexo C: Resumen de Entrevistas a Profundidad) de este trabajo de investigación.

- Los emprendedores, ¿cuentan con otros mecanismos para medir su éxito (que no sean indicadores de gestión)?

Sí, los emprendedores cuentan con un sinnúmero de mecanismos de medición del éxito de sus negocios, ya que además de los mecanismos tradicionales y comúnmente utilizados, cada uno de ellos es libre de utilizar otros mecanismos (mismos que pueden ser hasta creados por sí mismos) que se adapten de mejor manera a su negocio y a las necesidades de control del mismo.

- ¿Cuáles son estos otros mecanismos que usan los emprendedores para medir el éxito o el crecimiento de sus negocios?

Algunos ejemplos de estos mecanismos de medición alternativos utilizados por los emprendedores ecuatorianos dentro del sector de los servicios son los siguientes:

- Sales mix, indicador que representa la proporción del total de ventas de la empresa que corresponde a cada producto o a cada línea de producto, y que debe ser adecuadamente equilibrado para lograr el máximo beneficio bruto que sea posible (Business Dictionary, 2012).

- Tiempo de vida del negocio (duración del negocio en el mercado).
- Cantidad y calidad de la gente (clientes-segmento-enfoque).
- Número de personas (clientes) por día.
- Target de las personas dentro del local (“qué tipo de personas estoy atendiendo”, segmento de mercado: apariencia, edad, nivel socio-económico).
- Número de personas que no entran al local porque está lleno.
- Cantidad de seguidores en páginas sociales y su frecuencia de visitas, respuesta a eventos (en cantidad de personas).
- Comisiones por promoción.
- El impacto en la comunidad (manejo de desechos, fuerza laboral del sector, consumo de productos de la localidad).
- Indicadores de sanidad, higiene, manejo de producto, orden, etc.
- Control de la gestión de sucursales y franquicias.
- Evaluación de empleados hacia los jefes.
- Recepción y evaluación de las quejas y comentarios de los clientes.
- Investigación acerca de las razones por las que las personas dejan de consumir el servicio que ofrece la empresa.

Validación de hipótesis

En esta sección realizaremos la validación de las hipótesis planteadas al iniciar este trabajo de investigación, de modo que logremos determinar cuáles de estas hipótesis son correctas (se aceptan) y cuáles son incorrectas (se rechazan). Así:

H1: Los emprendedores ecuatorianos utilizan indicadores de gestión u otros mecanismos para medir el éxito de sus negocios en crecimiento.

Ha: Los emprendedores ecuatorianos no utilizan indicadores de gestión u otros mecanismos para medir el éxito de sus negocios en crecimiento.

En este primer caso, la hipótesis (H1) se acepta, ya que luego de realizada la investigación podemos concluir que los emprendedores ecuatorianos sí miden el éxito de sus negocios en crecimiento.

H2: Para medir el éxito de sus negocios, los emprendedores emplean más indicadores de gestión cuantitativos y tradicionales que indicadores con un enfoque más cualitativo.

Ha: Para medir el éxito de sus negocios, los emprendedores emplean menos indicadores de gestión cuantitativos y tradicionales que indicadores con un enfoque más cualitativo.

En base a la investigación realizada podemos decir que se acepta la hipótesis (H2), ya que en general, los emprendedores utilizan más indicadores de gestión convencionales y conocidos que otros mecanismos de medición. Aunque es interesante también anotar que en algunos casos, también se utilizan indicadores de desempeño creados por los mismos emprendedores, pero sin dejar de lado la utilización de indicadores de gestión tradicionales, ya que al utilizar simultáneamente estos dos tipos de mecanismos de medición, los emprendedores logran tener información más real y acertada respecto a la situación en la que se encuentra su negocio.

H3: El volumen de ventas no es el indicador más importante al momento de medir el éxito de un emprendimiento en el sector servicios.

Ha: El volumen de ventas si es el indicador más importante al momento de medir el éxito de un emprendimiento en el sector servicios.

En efecto, la hipótesis (H3) se acepta, porque según los resultados obtenidos a partir de la investigación tanto académica como de campo, podemos afirmar que el volumen o monto de ventas no es el único indicador determinante del éxito de un emprendimiento en el sector servicios, sino que existen otros tantos factores importantísimos al momento de determinar que tan exitoso está siendo el emprendimiento, dentro mercado en el que se encuentra operando.

H4: Sí existen otros mecanismos para medir el éxito de un emprendimiento en la industria de los servicios que no sean los tradicionales indicadores de gestión.

Ha: No existen otros mecanismos para medir el éxito de un emprendimiento en la industria de los servicios que no sean los tradicionales indicadores de gestión.

Finalmente, esta última hipótesis (H4) también es aceptada, ya que según lo expresado por los emprendedores que participaron de esta investigación, sí existen mecanismos alternativos para medir el éxito de un emprendimiento dentro del sector de los servicios (no se mide el desempeño únicamente con indicadores de gestión tradicionales y comúnmente utilizados).

Listado de los principales indicadores de éxito recomendados para ser utilizados por los emprendedores en Ecuador

Otro resultado relevante de la realización de esta investigación es precisamente la generación del listado de indicadores de éxito que se recomienda que los emprendedores ecuatorianos que tengan sus negocios en etapa de crecimiento dentro del sector de los servicios utilicen, listado que surge de la información obtenida tanto de la investigación académica como

de la investigación de campo y que podrá convertirse en una guía importante para los futuros emprendedores. Así:

- Indicadores de gestión.
 - Sales mix, indicador que representa la proporción del total de ventas de la empresa que corresponde a cada producto o a cada línea de producto, y que debe ser adecuadamente equilibrado para lograr el máximo beneficio bruto que sea posible (Business Dictionary, 2012).
 - % de rentabilidad, rendimiento suficiente para ser autosustentable y seguir creciendo (suficiente flujo de caja para pagar sus cuentas, mejorar y expandir el negocio).
 - Generación de valor agregado para la empresa.
 - Porcentaje de costos de materia prima respecto a las ventas.
 - Porcentaje de variación de las ventas de un período de tiempo a otro.
 - Nivel de costos de mano de obra.
 - Porcentaje de los costos de mano de obra con respecto al monto de ventas.
 - Crecimiento en ventas del emprendimiento.
- Desarrollo y evaluación de escenarios.
- Pronósticos.
- Presupuestos.
- Modelos de planeación de redes (MRC, PERT).
- Elaboración de estados financieros (flujo de caja, balance general y estado de resultados).
- Cuadro de mando integral.
- Pirámide de resultados.

- Modelos de Porter (las cinco fuerzas competitivas y la cadena de valor).
- El capital intelectual.
- La evaluación integral.
- Monto de ventas.
- Control de costos (de operación, de materia prima, administrativos).
- Satisfacción y fidelización de clientes.
- Número de clientes que vuelven al restaurante más de una vez (% de recompra).
- Recuperación del servicio, cuando algo sale mal en la entrega del mismo a los clientes finales, tratando de que aunque algo haya salido mal, las personas no lo perciban así.
- Tiempo de vida del negocio (duración del negocio en el mercado).
- Cantidad y calidad de la gente (clientes-segmento-enfoque).
- Número de personas (clientes) por día.
- Target de las personas dentro del local (“qué tipo de personas estoy atendiendo”, segmento de mercado: apariencia, edad, nivel socio-económico).
- Número de personas que no entran al local porque está lleno.
- Cantidad de seguidores en páginas sociales y su frecuencia de visitas, respuesta a eventos (en cantidad de personas).
- Cantidad de personal.
- Comisiones por promoción.
- Presencia en medios de comunicación y recordación de la marca (aunque el negocio ya no exista, qué sigue generando en las personas, como marca).
- Personal contento y orgullo del lugar donde trabaja (satisfacción de cliente interno).

- El impacto en la comunidad (manejo de desechos, fuerza laboral del sector, consumo de productos de la localidad).
- Mystery shopper (anónimo)
- Indicadores de sanidad, higiene, manejo de producto, orden, etc.
- Control de la gestión de sucursales y franquicias.
- Evaluación de empleados hacia los jefes.
- Recepción y evaluación de las quejas y comentarios de los clientes.
- Investigación acerca de las razones por las que las personas dejan de consumir el servicio.

Recomendaciones para futuras investigaciones de similares características

Algunas de las recomendaciones que se deberían tomar en cuenta para el desarrollo de nuevas investigaciones similares a la realizada para este trabajo final de titulación son:

- Antes de iniciar el proceso de investigación, empaparse muy bien del tema que se va a investigar, ya que este hecho hará que el desarrollo de la investigación sea más sencillo y rápido.
- Desarrollar un plan de tesis de manera adecuada, de modo que se pueda seguirlo con facilidad y no perder nunca el enfoque de la investigación. El plan de tesis, es la parte básica de la estructura de la investigación y es precisamente esta estructura la que debe guiar al investigador durante el proceso investigativo.
- Elaborar un cronograma de actividades a realizarse para el desarrollo completo de la investigación, tener la suficiente disciplina para adoptar y cumplir con este cronograma.

- Contar con dispositivos que permitan la grabación y reproducción (una y otra vez) de las entrevistas realizadas. Revisar con anterioridad el funcionamiento adecuado de estos dispositivos, para que no fallen en el momento menos esperado.

Finalmente, es muy importante tener en cuenta que al desarrollar un trabajo de investigación de este tipo, éste se debe realizar acerca de un tema que realmente sea del interés del investigador, así, se obtendrán mucho mejores resultados al terminar de desarrollar la investigación.

REFERENCIAS

- Acuña, Gustavo. (2001). *EVA Valor Económico Agregado. Parte I*. Obtenido el 17 de Octubre de 2012 de <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%208/Eva1.htm>
- Altfest, Lewis. Alan Lechner. (1983). *Introducción a los Negocios*. México D.F.: Compañía Editorial Continental, S.A.
- Aquilano, Nicholas. Richard Chase. Robert Jacobs. (2009). *Administración de Operaciones. Producción y Cadena de Suministros*. México D.F.: McGraw Hill/ Interamericana Editores, S.A.
- Banco Central del Ecuador. (2011). *Información Estadística Mensual. N° 1916*. Quito: Publicaciones Económicas Banco Central del Ecuador.
- Bhide.A, W.A. Sahlman, J.M. Stancill, Z. Block, I.C. Macmillan, A. Rock, T. M. Nevens, G.L. Summe, B. Uttal. (1999). *Harvard Business Review. Iniciativa Emprendedora*. Bogotá: Ediciones Deusto.
- Blanco, Adrián. (2012). *Ciclo de Vida de un Producto*. Obtenido el 22 de Septiembre 2012 de http://diseño.idoneos.com/index.php/Dise%C3%B1o_Industrial/Marketing/Ciclo_del_producto
- Block, Zenas. Ian Macmillan. (1985). *Milestones for Successful Venture Planning*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Brooking, Annie. (1997). *El Capital Intelectual. El principal activo de las empresas del tercer milenio*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
- Brush, Candida. (2008). *Pioneering strategies for entrepreneurial success*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Business Dictionary. (2012). *Sales mix*. Obtenido el 18 de Diciembre de 2012 de <http://www.businessdictionary.com/definition/sales-mix.html>
- Capuz-Rizo, Salvador. Edelmira Gálvez. Joaquín Ordieres. (2012). *Estudio de la Incertidumbre en la Programación de Actividades usando la Matriz de Estructura Dependiente*. Obtenido el 5 de Noviembre de 2012 de http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07642012000100004&script=sci_arttext
- Carton, Robert. Charles Hofer. (2006). *Measuring Organizational Performance*. Massachusetts: Edward Edgar Publishing, Inc.
- Definicion.de. (2008-2012). *Definición de Costo de Capital*. Obtenido el 11 de Octubre de 2012 de <http://definicion.de/costo-de-capital/>
- Díez, Emilio. Julio García. Francisca Martín. Rafael Periañez. (2001). *Administración y Dirección*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España.

- Global Entrepreneurship Monitor. (2011). *Global Reports*. Obtenido el 22 de Junio 2012 de <http://www.gemconsortium.org/docs/cat/1/global-reports>
- Gold, Eppen. *Redes PERT/CPM*. Obtenido el 11 de Octubre de 2012 de <http://uva.anahuac.mx/content/catalogo/diplanes/modulos/mod2/11t3m2.htm>
- Fisher, Laura. Jorge Espejo. (2004). *Mercadotecnia*. México D.F.: McGraw Hill Interamericana.
- Frias, Daniel. *El ABC de la Administración Financiera de tu PYME: El Balance General*. Obtenido el 17 Octubre de 2012 de http://www.ideasparapymes.com/contenidos/administracion_financiera_pymes_contabilidad_balance_general.html
- Fundación Emprender. (2010). *Emprendimiento en Ecuador*. Obtenido el 22 de Junio 2012 de <http://www.slideshare.net/fundacionemprender/emprendimiento-en-ecuador>
- Guevara, Roberto. (2010). *Mercado y Negocios. Ingresos Lineales Vs. Ingresos Residuales*. Obtenido el 11 de Octubre de 2012 de <http://mercadoynegocios.net/ingresos-lineales-vs-ingresos-residuales.html>
- Habiby, Anne. Deirdre Coyle. (2010). *The High-Intensity Entrepreneur*. Harvard Business Review.
- Headways Media. (2012). *Glosario Mercadotecnia*. Obtenido el 18 de Noviembre de 2012 de <http://www.headways.com.mx/glosario-mercadotecnia/definicion/participacion-de-mercado/>
- Horngren, Charles. Gary Sundem. John Elliott. (2000). *Introducción a la Contabilidad Financiera. Séptima Edición*. México D.F.: Pearson Educación.
- Jones, Thomas E. (1987). *The Mythical, the True and the New Entrepreneurism*. New York: Donald I. Fine, Inc,
- Kao, John. (1989). *Entrepreneurship, Creativity, & Organization*. New Jersey: Prentice Hall International Editions.
- Kaplan, Robert. David Norton. (2007). *Alignment*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Kioskea.net. (2012). *Gestión de Proyectos. Método PERT*. Obtenido el 1 de Noviembre de 2012 de <http://es.kioskea.net/contents/projet/pert.php3>
- Kotler, Philip. Gary Armstrong. (2003). *Fundamentos de Marketing. Sexta Edición*. México D.F.: Pearson Educación de México, S.A.
- Kotler, Philip. (2003). *Marketing Management Analysis, Planning, Implementation and Control*. New Jersey: Prentice Hall International Editions.
- López, Alfonso. (n.f). *BSC y otros modelos de Gestión*. Obtenido el 3 de Octubre de 2012 de <http://ciberconta.unizar.es/leccion/bsc/104.htm>

- Maggi, Conrado. (2011). *La cadena de valor: Cómo optimizar el valor al cliente*. Obtenido el 10 de Octubre de 2012 de <http://www.re-ingenia.com/blog/2011/01/la-cadena-de-valor-como-optimizar-el-valor-al-cliente/>
- Malhotre, Naresh. (1997). *Investigación de Mercados*. México D.F.: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Malhotra, Naresh. (2008). *Investigación de Mercados*. México D.F.: Pearson Educación de México, S.A.
- Marketing Publishing Center, Inc. (1990). *Instrumentos de Análisis del Marketing Estratégico*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Michalowicz, Michael. (2012). *Cómo generar reconocimiento para una marca desconocida*. Obtenido el 18 de Diciembre de 2012 de <http://online.wsj.com/article/SB10001424052970204555904577164871692809302.html>
- Montero, Patricia. (2011). *La importancia del reconocimiento de marca para liderar el mercado*. Obtenido el 18 de Noviembre de 2012 de <http://www.microsoft.com/business/es-es/content/paginas/article.aspx?cbcid=273>
- Nickels, William. James McHugh. Susan McHugh. (1997). *Introducción a los Negocios*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.
- Nils-Göran, Olve. Roy Jan. Wetter Magnus. (2000). *Implantando y Gestionando El Cuadro de Mando Integral (Performance Drivers)*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Olivares, José. (2010). *Análisis de los Estados Financieros*. Obtenido el 7 de Octubre de 2012 de <http://www.claseejecutiva.cl/blog/2010/08/el-flujo-de-caja-es-el-rey/>
- Porta, Otto. (2011). *Marketing: Participación de Mercado (Market Share)*. Obtenido el 18 de Noviembre de 2012 de <http://www.andronikos.org/?p=1419>
- Ramos, Richard. (2012). *El Presupuesto: Definición, Importancia y Clasificación*. Obtenido el 3 de Septiembre de 2012 de <http://ptcbridge.blogspot.com/2012/05/el-presupuesto-definicion-importancia-y.html#!/2012/05/el-presupuesto-definicion-importancia-y.html>
- Robbins, Stephen. (1997). *La Administración en el Mundo de Hoy*. México D.F.: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Rodríguez, Francisco. Luis Gómez. (1991). *Indicadores de Calidad y Productividad en la Empresa*. Caracas: Corporación Andina de Fomento.
- Ross, Johan. Nicola Dragonetti. Göran Roos. Leif Edvinsson. (1997). *Capital Intelectual. El valor intangible de la empresa*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
- Salgueiro, Amado. (2001). *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando*. Madrid: Ediciones Díaz y Santos S.A.
- Timmons, Jeffry A. (1989). *La Mentalidad Empresaria*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.

Universidad Mayor de San Simón. *Conceptos Básicos de Microeconomía, Contabilidad y Finanzas*. Obtenido el 3 de Octubre de 2012 de <http://www.umss.edu.bo/epubs/etexts/downloads/18/alumno/cap1.html>

Varela, Rodrigo. (2008). *Innovación Empresarial. Arte y Ciencia de la Creación de Empresas*. Bogotá: Pearson Educación de Colombia, Ltda.

Villalobos, Jaime. (2012). *Las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter*. Lima: Instituto de Comercio Exterior de la Asociación de Exportadores de Perú. Obtenido el 10 de Octubre de 2012 de <http://coyunturaeconomica.com/marketing/cinco-fuerzas-competitivas-de-michael-porter>

ANEXOS

Anexo A: Producto Interno Bruto por Industria.

4.3.2 PRODUCTO INTERNO BRUTO POR INDUSTRIA (1)

Período / Industrias	PIB	Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	Pesca	Explotación de minas y canteras	Industrias manufactureras (excluye refinación de petróleo)	Fabricación de productos de la refinación de petróleo	Suministro de electricidad y agua	Construcción	Comercio al por mayor y al por menor	Transporte y almacenamiento	Intermediación financiera	Otros Servicios (2)
MILES DE DÓLARES												
1995	20.287.670	2.596.749	776.673	1.338.305	2.828.534	575.518	145.829	689.805	2.643.998	1.644.662	799.071	4.486.755
1996	21.482.778	2.605.576	716.287	1.554.743	3.027.667	755.824	150.932	902.694	2.819.210	1.553.378	863.495	4.877.776
1997	23.714.844	2.802.286	935.506	1.359.534	3.078.206	660.601	293.090	1.028.978	3.183.802	1.725.790	857.474	5.587.228
1998	23.290.039	2.308.504	901.715	694.114	2.910.600	703.991	323.643	1.271.272	3.367.284	1.941.468	724.051	5.497.249
1999	18.895.718	1.653.139	300.043	1.515.433	2.357.516	556.397	230.704	893.529	2.403.373	1.556.087	245.458	3.369.932
2000	18.282.908	1.465.783	214.825	2.140.775	2.169.792	748.050	169.030	1.126.869	2.515.098	1.412.994	301.489	2.421.339
2001	21.270.800	1.698.934	199.762	1.688.169	2.483.706	667.383	389.702	1.662.436	3.363.168	2.128.921	431.084	4.199.189
2002	24.717.858	1.836.348	216.764	1.871.074	2.593.049	738.627	614.139	2.029.857	3.594.512	2.166.574	520.360	5.770.187
2003	28.409.459	1.986.104	243.210	2.410.709	2.734.904	942.213	661.487	2.136.745	3.797.283	2.512.658	574.077	7.418.645
2004	32.645.622	1.989.038	247.103	3.877.810	2.881.168	1.038.823	578.502	2.680.057	4.011.087	2.639.003	669.603	8.835.647
2005 (sd)	36.942.384	2.153.881	319.496	5.388.669	3.295.962	791.264	541.106	3.099.723	4.418.446	2.861.705	895.357	10.118.180
2006 (sd)	41.705.009	2.415.554	382.160	6.990.908	3.697.641	738.398	538.496	3.822.000	4.829.319	3.039.363	1.086.617	11.186.777
2007 (p)	45.503.563	2.664.854	374.957	7.556.541	4.081.430	1.132.676	610.907	4.162.006	5.333.046	3.106.832	1.121.868	12.232.997
2008 (p*)	54.208.524	3.076.415	401.748	9.979.828	5.003.983	1.262.424	666.947	5.344.205	6.359.470	3.306.757	1.290.493	13.827.882
2009 (p*)	52.021.861	3.166.718	358.055	6.294.229	4.792.863	1.157.705	547.495	6.498.198	5.925.287	3.456.176	1.361.883	14.684.918
2010 (p*)	57.978.116	3.395.436	428.819	8.679.222	5.406.723	849.631	460.439	5.973.023	6.837.083	3.583.472	1.618.474	16.058.728
MILES DE DÓLARES DE 2000												
1995	15.295.753	1.108.771	243.543	2.304.835	2.102.409	593.260	103.350	1.222.076	2.474.804	1.166.216	619.323	2.052.093
1996	15.719.595	1.200.568	254.991	2.087.295	2.208.291	813.372	115.635	1.237.722	2.568.923	1.191.009	688.514	2.144.778
1997	18.232.927	1.309.328	292.153	2.209.466	2.329.887	483.647	123.526	1.271.000	2.712.205	1.268.579	673.637	2.249.493
1998	16.514.237	1.243.657	310.059	1.987.058	2.457.968	549.150	134.017	1.268.418	2.735.247	1.321.540	559.892	2.412.362
1999	15.633.355	1.405.424	289.341	2.202.224	2.329.289	382.894	164.820	952.443	2.421.813	1.321.032	294.980	2.335.633
2000	16.282.908	1.465.783	214.825	2.140.775	2.169.792	748.050	169.030	1.126.869	2.515.098	1.412.994	301.489	2.421.339
2001	17.067.245	1.523.636	230.632	2.211.655	2.275.827	564.227	169.984	1.348.759	2.678.521	1.419.827	281.256	2.521.331
2002	17.641.924	1.619.503	229.262	2.109.716	2.333.399	496.705	183.990	1.618.939	2.731.191	1.421.028	289.489	2.627.250
2003	18.219.436	1.689.958	261.909	2.305.265	2.440.425	408.818	186.200	1.608.353	2.816.243	1.447.032	290.738	2.737.041
2004	19.827.114	1.726.414	263.326	3.169.170	2.519.338	475.263	169.917	1.673.003	2.933.814	1.477.039	309.565	2.899.824
2005 (sd)	20.965.934	1.814.314	330.698	3.224.234	2.752.189	447.512	172.197	1.795.966	3.104.184	1.510.995	366.299	3.172.017
2006 (sd)	21.962.131	1.877.165	377.318	3.339.101	2.946.239	446.154	172.993	1.863.590	3.260.984	1.590.241	441.668	3.354.834
2007 (p)	22.409.653	1.959.415	386.484	3.061.742	3.090.781	430.782	199.792	1.865.553	3.365.406	1.639.215	477.125	3.555.406
2008 (p*)	24.032.489	2.061.756	411.616	3.061.726	3.341.096	464.617	240.196	2.123.902	3.596.582	1.728.525	530.785	3.808.933
2009 (p*)	24.119.455	2.076.144	433.815	2.961.408	3.290.211	478.874	211.002	2.238.028	3.503.294	1.792.317	539.694	3.873.947
2010 (p*)	24.983.318	2.062.068	442.147	2.968.207	3.511.421	384.654	213.908	2.386.948	3.724.601	1.837.464	633.223	4.082.688
TASAS DE VARIACIÓN ANUAL												
1995	1.06	2.64	8.60	4.54	2.63	-23.92	-18.78	0.43	0.56	2.40	17.58	6.4
1996	2.77	8.28	4.70	-9.44	5.04	37.10	11.89	1.28	4.61	1.27	11.17	4.5
1997	3.27	9.06	14.57	5.85	5.51	-40.54	6.82	2.69	4.78	7.41	-2.16	4.9
1998	1.73	-5.02	6.13	-10.07	5.50	13.54	8.49	-0.20	0.85	4.17	-16.89	7.2
1999	-5.33	13.01	-6.68	10.83	-5.24	-30.28	22.98	-24.91	-11.46	-0.04	-47.31	-3.2
2000	4.15	4.29	-26.75	-2.79	-6.85	95.37	2.55	18.31	3.85	6.96	2.21	3.7
2001	4.76	3.95	7.36	3.31	4.89	-24.57	0.56	19.69	6.50	0.48	-6.71	4.1
2002	3.43	6.29	-0.59	-4.61	2.53	-11.97	8.24	20.03	1.97	0.08	2.93	4.2
2003	3.27	4.35	14.24	9.27	4.59	-17.69	1.20	-0.65	3.11	1.83	0.43	4.2
2004	8.82	2.16	0.54	37.48	3.23	16.25	-9.74	4.02	4.17	2.07	6.48	5.9
2005 (sd)	5.74	5.09	25.55	1.74	9.24	-5.84	1.34	7.35	5.81	2.30	18.33	9.4
2006 (sd)	4.75	3.48	14.13	3.56	7.05	-0.30	0.46	3.77	5.05	5.24	20.58	5.8
2007 (p)	2.04	4.38	2.42	-8.31	4.91	-3.45	15.49	0.11	3.20	3.08	8.03	6.0
2008 (p*)	7.24	5.22	6.51	0.00	8.10	7.85	20.22	13.85	6.57	5.45	11.25	7.1
2009 (p*)	0.36	0.70	5.39	-3.28	-1.52	3.07	-12.15	5.37	-2.32	3.69	1.68	1.7
2010 (p*)	3.58	-0.68	1.92	0.23	6.72	-19.68	1.38	6.65	6.32	2.52	17.33	5.39

Anexo B: Guión de la Entrevista a Profundidad a Emprendedores del Sector Servicios en Ecuador.

INDICADORES DE ÉXITO DE UN EMPRENDIMIENTO EN EL SECTOR SERVICIOS

GUION ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD A EMPRENDEDORES

TEMA DE DISTENSIÓN

- ¿Cómo mira usted la actividad emprendedora en Ecuador?
- ¿Cuál es su percepción acerca de la industria de los servicios en nuestro país?

PERFIL

- ¿De qué factores surgió su idea de emprendimiento?
- ¿Qué tipo de servicio ofrece su emprendimiento?
- ¿Con qué dificultades se ha encontrado en el entorno de su negocio y sus operaciones?
- ¿Cuánto tiempo lleva su emprendimiento en el mercado?
- ¿Con cuántos empleados, dentro de su negocio, cuenta usted actualmente?
- ¿Considera usted que su negocio es exitoso en el mercado en el que se encuentra y atendiendo al segmento al que está dirigido?

FUNCIONES

- ¿Cuáles considera usted son los principales factores de éxito de su emprendimiento?
- ¿Mide usted el éxito de su negocio?
- ¿Cómo realiza este tipo de mediciones?
- ¿Qué tipo de indicadores, métricas o mecanismos alternativos de medición son los que usted utiliza?
 - Indicadores de gestión (ejemplos)

- Razones financieras
- Otros mecanismos y métricas alternativas
- ¿Cada cuánto tiempo mide el desempeño de su emprendimiento?
- ¿Existen herramientas (fuentes bibliográficas, académicas o publicaciones periódicas) que faciliten la elección de los métodos que usted utiliza para la evaluación del desempeño de su negocio?
- ¿Cuáles son las principales dificultades con las que se ha encontrado al momento de determinar los mecanismos más adecuados para la evaluación del desempeño de su emprendimiento?

CONTRASTES

- ¿Considera que es importante la medición o evaluación constante de los resultados que está obteniendo su emprendimiento?
- ¿Cuáles son las principales ventajas y desventajas de medir constantemente el desempeño de su negocio en crecimiento?
- ¿Qué expectativas tiene de su emprendimiento?
- ¿Prefiere la utilización de indicadores de gestión tradicionales, como los indicadores financieros, o los métodos alternativos de medición utilizados dentro de la industria?
- ¿Qué otro tipo de métricas y mecanismos de medición utiliza además de los indicadores de gestión y los indicadores financieros?
- Según su experiencia, ¿qué indicadores son los más adecuados para la medición del desempeño de un emprendimiento dentro de la industria de los servicios?
- En comparación con los emprendimientos dentro de otras industrias, ¿Cuál cree usted que es la principal ventaja de los emprendimientos en el sector servicios?
- En comparación con los emprendimientos dentro de otras industrias, ¿Cuál cree usted que es la principal diferencia al momento de evaluar el desempeño de su negocio?

- ¿Qué otros indicadores de éxito recomendaría usted que sean utilizados por los nuevos emprendedores que desean incursionar en el sector servicios?
- ¿Qué otra recomendación o comentario compartirías con las nuevas generaciones emprendedoras?

Anexo C: Resumen de las Entrevistas a Profundidad.

Entrevista 1.

Juan Francisco Rehpani, es un emprendedor de 23 años de edad, el mismo que siguiendo la filosofía de emprendimiento impartida por los docentes de la Universidad San Francisco de Quito durante su formación académica decidió implementar su idea de negocio, dando lugar a la aparición de “Soups and Salads”, emprendimiento que provee a sus clientes comida rápida sana, ofreciendo productos como paninis, ensaladas, sopas, bebidas, jugos y gaseosas.

Esta idea de negocio surgió hace 8 años, cuando Juan Francisco, se encontró con un negocio de este tipo en los Estados Unidos, al regresar a Ecuador, registro su marca “Soups and Salads” en el IEPI, para luego de varios años desarrollar un plan de negocios en la universidad, y en su último año, finalmente implementarlo. Actualmente, su negocio tiene 2 años operando en el mercado.

Juan Francisco considera que la actividad emprendedora en nuestro país es cada vez mayor y que la universidad y la filosofía que maneja, brindan un excelente aporte para que el emprendimiento y la cantidad de nuevos negocios se incrementen en nuestro país. Sin embargo, se debería hacer un seguimiento a los graduados de la USFQ para conocer cómo les está yendo después de la universidad, especialmente cuando han emprendido sus propios negocios; de modo, que se los pueda apoyar en caso de que lo requieran e incentivarlos a seguir con su actividad emprendedora y generadora de riqueza tanto para sí mismos como para la economía del país.

En el futuro cercano piensa crear e implementar una nueva línea de productos que se denominará “to go”, se trata de una línea de productos que se sirvan fríos y se puedan entregar al

instante de la compra, estos son productos pensados en los estudiantes sin tiempo suficiente para almorzar. El nicho de mercado al que se encuentra orientado el emprendimiento de Juan Francisco, es el de la comida rápida saludable.

Entre las principales dificultades que menciona que tuvo al comenzar la operaciones de su restaurante son: la falta de experiencia que él como joven emprendedor poseía, el manejo de inventarios, el posible robo de insumos y dinero por parte de los empleados del restaurante, que aprovechando la inexperiencia de Juan Francisco, trataban de aprovecharse de él. Adicionalmente, como un inconveniente lo complicado de establecer una relación favorable para el negocio con proveedores.

Considera que su emprendimiento es súper exitoso, ya que sus clientes vuelven, lo que quiere decir que les gusta el producto que se ofrece en “Soups and Salads” y la atención (o servicio) que reciben.

Juan Francisco mide el éxito de su negocio a través de los siguientes mecanismos de evaluación de desempeño:

- Ventas.
- Costos.
- Sales mix.
- Estado de Pérdidas y Ganancias semanales.
- Reportes semanales.
- Balances y flujos de efectivo.
- Satisfacción del cliente, preguntas realizadas directamente a los clientes, mientras se entrega el servicio.

- Número de clientes que vuelven al restaurante más de una vez.
- Recuperación del servicio, cuando algo sale mal en la entrega del mismo a los clientes finales, tratando de que aunque algo haya salido mal, las personas no lo perciban así. “Algo salió mal, pero me trataron bien”.
- En tanto a recursos humanos, considera que los empleados deben estar felices y satisfechos para que puedan brindar un buen servicio a los clientes finales, menciona además, que siempre escucha sus ideas respecto a acciones de mejora para el negocio.

Respecto a la existencia de fuentes bibliográficas que sirvan de guía a los emprendedores para una mejor implementación y gestión de sus negocios, Juan Francisco, dice que sí existen fuentes pero que en general, son fuentes internacionales, de las que se puede obtener gran cantidad de información, pero que no siempre es adaptable a la realidad de nuestro país. “En el Ecuador, no hay nada de información académica, ni estadísticas que puedan guiar a los emprendedores en su gestión”.

Los factores de éxito que menciona Juan Francisco que son clave para su emprendimiento “Soups and Salads” son los siguientes:

- Implementación, ya que si no nos tenemos el valor para poner en marcha nuestras ideas, no podremos ser exitosos con ellas.
- Lucha, consistencia, persistencia y crecer, “si te caes 7 veces tienes que levantarte 8, y ya serás exitosos”.
- Fuerza y capacidad para enseñar a los empleados y luego poder controlarlos adecuadamente.

- Liderazgo.
- “Ser jodido”, no rendirse nunca.
- Reportes semanales.
- Generar ventas.
- Manejo adecuado de costos (de materia prima y de nómina).
- Innovar constantemente.

La primera etapa de “Soups and Salads” consistió en proveer a los clientes una excelente atención y productos de calidad, mientras que en la segunda etapa, ya se comenzará a medir el desempeño del negocio como tal. La principal dificultad que aprecia Juan Francisco al momento de evaluar el desempeño de su emprendimiento es lo complicado de determinar indicadores adecuados y de transmitir al personal acerca de la consecución de estos estándares y objetivos de calidad tanto en el servicio como en los productos.

“Si, por supuesto que los indicadores de gestión son importantes, son la radiografía del negocio.” “Es todo, si no mides el desempeño no lo puedes mejorar”.

Algunas de las ventajas del sector de los servicios, mencionadas por Juan Francisco, son: baja inversión, no es complicado, se requiere de gran creatividad y originalidad para ser exitoso, grandes oportunidades de crecimiento, es fácil entrar, aprender y ganar experiencia dentro de esta industria. Las principales diferencias entre el sector de los servicios y otros sectores económicos son: es más difícil, debido a que hay que ser más creativos que en otras industrias donde todo es más estandarizado; y, que dentro de las otras industrias se requiere de inversiones más altas para la adquisición de maquinarias especializadas (pero, estas maquinarias tienen menos errores que las personas y su desempeño es más fácil de medir).

Los indicadores deben ser especificados según las características de cada negocio. No existen desventajas de utilizar indicadores para medir el desempeño de un negocio, solo beneficios para la empresa. Los indicadores operacionales, son los más indicados, sin embargo, los financieros, de marketing y de recursos humanos, también deben ser tomados en cuenta.

La expectativa que tiene de su emprendimiento a futuro es crecer a nivel nacional e internacional (Colombia, Venezuela, Bolivia, Miami, etc.), poner 2 locales más en Quito, para el año 2013 y comenzar a vender franquicia. Pero, para alcanzar este objetivo de crecimiento “este primer local debe funcionar como reloj suizo, para que su replicación sea más fácil y de a poco poder lograr una expansión realmente agresiva.

Finalmente, los consejos que Juan Francisco daría a las nuevas generaciones emprendedoras son que no se den por vencidos, que luchen por lo que quieren, que sean perseverantes, que no tengan miedo y que si tienen una idea de negocio, escriban un plan de negocios, y busquen recursos para su implementación lo más pronto posible. “Es difícil, pero deben crecer en lo que quieren y arriesgarse por ello”.

Entrevista 2.

Mike Cárdenas es un emprendedor dentro del sector de los servicios, dedicado a esta actividad (el emprendimiento) por 12 años, sus emprendimientos, generalmente han sido bares, discotecas y restaurantes. Considera que la actividad emprendedora en nuestro país es súper difícil, no existen garantías ni apoyo por parte del Gobierno. Sin embargo, cree que actualmente, la gente prioriza mucho el servicio y que es mucho mejor emprender en servicios porque es un mejor mercado, con menores riesgos y requiere de una menor inversión.

Por lo general, sus emprendimientos tenían muy poca competencia y eran sumamente exitosos principalmente por el servicio, el posicionamiento y la rentabilidad que le generaban. Desde 2004, esta situación comenzó a cambiar, principalmente, en temas de impuestos, salarios e importaciones, “ya no era tan cómodo como antes”.

Los principales problemas con los que se encontró al momento de implantar sus negocios en el mercado fueron dificultades en el entorno y las operaciones, como por ejemplo, la poca preparación de la gente (de su capital humano), la informalidad de los contratos, ya sea con proveedores o nómina; y, la corrupción en los mecanismos de control como superintendencias y municipios. Los parámetros que Mike utilizaba para medir el desempeño de sus emprendimientos eran: tiempo de vida (duración del negocio en el mercado), cantidad y calidad de la gente (clientes-segmento-enfoque), número de personas (clientes) por día, target de las personas dentro del local (“qué tipo de personas estoy atendiendo”, segmento de mercado: apariencia, edad, nivel socio-económico. Factor importante ya que “este tipo de negocio es discriminatorio), número de personas que no entraban porque el lugar estaba lleno, cantidad de seguidores en páginas sociales y su frecuencia de visitas, respuesta a eventos (en cantidad de personas), % de rentabilidad (debía ser más del 30% o 40%), cantidad de personal (“mientras más personal necesitas, es porque más gente va y tu negocio está siendo más exitoso”), comisiones por promoción, satisfacción y fidelización de clientes, presencia en medios de comunicación y recordación de la marca (aunque el negocio ya no exista, qué sigue generando en las personas, como marca). Estos indicadores, en un negocio de este tipo, deben ser medidos semanalmente.

Respecto a la existencia de fuentes de información que guíen a los nuevos emprendedores, Mike afirma que no existen fuentes que permitan al emprendedor adquirir

conocimientos respecto a la medición del desempeño de sus negocios, sino que cada uno debe aprender según su experiencia y sus propias equivocaciones.

Según Mike, los principales factores de éxito de sus emprendimientos eran:

- Innovación.
- Concepto definido y aferrarse a él.
- Servicio y producto de calidad.
- Estrategia adecuada, respecto al manejo de tiempos y temporadas.
- Servicio, posicionamiento y rentabilidad.

Se debe medir el éxito de manera constante, ya que si no lo mides, no lo puedes mejorar. Y, porque el mercado cambia todo el tiempo y el medir constantemente estos indicadores, nos da las herramientas para poder adaptar nuestros emprendimientos a estos cambios.

Respecto a que indicadores son más adecuados, comento que “todos los indicadores son importantes”. Un tiempo trabajo solo en base a sus propios métodos de medición alternativos y se volvía complicado saber si el negocio estaba bien o mal, en términos económicos. En otro momento, trabajo solo con indicadores financieros y noto estaba dejando de lado el servicio y la atención al cliente. De modo que llegó a la conclusión de que es importantísimo medir el desempeño bajo ambos enfoques.

Las dificultades con las que se encontró al elegir qué indicadores utilizar fueron:

- Medir el target es muy cíclico, puede cambiar de un momento a otro.
- Es difícil encontrar personas que hagan estas mediciones, que tengan el criterio suficiente para realizar este tipo de mediciones.

La ventaja principal de medir constantemente el desempeño del negocio son: mejor servicio, clientes más fieles a la empresa. Mientras que la principal desventaja es el no contar con el personal adecuado para realizar este tipo de mediciones.

Las principales ventajas de emprender en el sector servicios son la menor inversión requerida y el hecho de que los resultados son visibles a corto plazo. Es más sencillo medir el desempeño de este tipo de negocios ya que existe una relación directa con el cliente, de modo que al estar más cerca del cliente, la medición es más real y certera; además, en caso de existir errores en la prestación del servicio, se pueden realizar las modificaciones y mejoras inmediatamente, ya que te enteras más fácilmente de los requerimientos y nuevas necesidades del cliente, estando en capacidad de mejorar y modificar el servicio en base a estas expectativas y necesidades del cliente.

Las recomendaciones que Mike daría a las nuevas generaciones emprendedoras son los que mencionamos a continuación:

- Originalidad (clave para un emprendedor), es una característica sumamente difícil de encontrar en nuestro país, todos tendemos a hacer lo mismo que el de junto, sin darnos cuenta que así estamos perjudicando a esta persona y a nosotros mismos, “estamos dañando el mercado”.
- Diferencia competitiva (valora agregado).
- No perder el enfoque.
- Creatividad.
- La gente valora el servicio, actualmente, hasta los productos deben estar atados a un servicio, para que las personas lo perciban como de mejor calidad. “Si estoy

pagando, puedo reclamar por un buen servicio”, en ninguno de sus emprendimientos ofreció una barra libre o una entrada “no cover”.

Entrevista 3.

Según lo expresado por Mauricio durante la entrevista, la actividad emprendedora en el país es súper amplia, y, este hecho se evidencia de manera especial en el sector servicios, ya que existe una gran cantidad de emprendimientos que surgen y se desarrollan cada día dentro de esta industria. De hecho, varios ex – alumnos de la universidad, actualmente tienen sus propias empresas en varios sectores de los servicios, como por ejemplo, servicios financieros, para el hogar, turísticos, lavanderías, gastronómicos, consultoría, entre otros. Y, no solamente son los ex –alumnos de la universidad quiénes toman el riesgo de emprender y poner en marcha su propia idea de negocio, sino que gran cantidad de personas a nivel nacional, lo están considerando y lo están poniendo en práctica.

El ingreso de nuevos emprendimientos a la industria de los servicios, se da principalmente debido a las menores barreras de entrada, la baja inversión que requieren, el hecho de que son brindados por personas (no requieren de maquinarias especializadas) y a que son fácilmente replicables en la mayoría de los casos.

Mauricio comenta que él no tiene emprendimientos propios, sin embargo, gestiona y desarrolla proyectos y emprendimientos de la universidad, entre ellos, el restaurante Markus, la empresa de banquetes Epikus y la pastelería y chocolatería Cyril. Considera que los principales factores que generaron las ideas para el desarrollo e implementación de estos negocios son principalmente el hecho de que cada día tenemos un consumidor más conocedor, más educado, que realiza viajes con mucha frecuencia y por ende, buscan nuevas alternativas y nuevas

experiencias; seguir las tendencias mundiales, tratando siempre de ir invirtiendo e iniciando proyectos que vayan por esas líneas y traten siempre de innovar, además, generar nuevas propuestas, y elevar el nivel de la industria. De la misma manera, en el caso de los emprendimientos de la universidad, se busca beneficiar de alguna manera a los estudiantes de la universidad, de modo que cuenten con sus propios espacios para realizar prácticas y adquirir conocimientos de manera más integral y completa. Con la implementación de estos emprendimientos, la universidad está aprovechando la oportunidad de presentar a los consumidores algo nuevo y muy bien hecho, “ser los primeros en”, y, “es por eso que tenemos los servicios que tenemos”, un ejemplo visible de lo antes mencionado es la empresa de banquetes Epikus (catering), el mismo que es un servicio gastronómico de primer nivel, que no puede competir con otras empresas que brinden servicios similares ni por precio ni por publicidad, sino con el producto y servicio que ofrece (un producto elite).

Las principales dificultades que mencionó Mauricio son: en primer lugar las relacionadas con el ámbito legal, ya que siempre es una traba sacar todos los permisos y hacer toda la papelería que se debe hacer para tener un negocio, desde la constitución de la empresa hasta los permisos de operación. En segundo lugar, menciona la dificultad de conseguir personal capacitado y responsable, en el sector de los servicios existe una muy alta rotación de personal, convirtiendo a este aspecto en un verdadero reto para los emprendedores y en un aspecto del negocio de muy alto costo (se invierte en capacitar al personal, para que dentro de poco abandone el negocio, y se tenga que volver a capacitar a alguien más para el mismo trabajo). En tercer lugar, menciona todo lo relaciona con lo legal laboral: contratos a prueba, contratos por hora, despidos (costos), beneficios del empleado y responsabilidades del empleador.

El tiempo que tienen cada uno de los emprendimientos de la universidad, gestionados por Mauricio, son: el restaurante Markus, tiene 10 años de operaciones en el sector de los servicios; la pastelería y chocolatería Cyril, tiene 1 año en el mercado y la empresa de banquetes (catering) Epikus, tiene 3 años de operaciones. Respecto al número de empleados que se manejan dentro de cada uno de estos emprendimientos: en el Markus laboran un total de 13 empleados, en el Cyril hay un total de 36 empleados, y, en el Epikus, se cuenta con apenas 5 empleados.

“Sí, definitivamente”, cada uno de los emprendimientos es exitoso en el mercado en el que se desarrolla y atendiendo al segmento de mercado al que se encuentran dirigidos. La razón principal del éxito alcanzado por estos nuevos negocios es la consistencia en la calidad de los productos ofrecidos y la personalización del servicio, es decir, calidad en el producto y en el proceso de compra.

Considera que un emprendimiento o negocio con las características de los emprendimientos que él gestiona, deben generar los siguientes impactos (o deben ser medidos a través de las siguientes mediciones de éxito):

- Generar valor agregado para la empresa, en este caso para la universidad.
- Que el estudiante tenga una nueva plataforma para desarrollar sus destrezas y poner en práctica sus conocimientos (beneficio para la USFQ y sus estudiantes).
- Personal contento y orgullo del lugar donde trabaja.
- Rendimiento suficiente para ser autosustentable y seguir creciendo.
 - Suficiente flujo de caja para pagar sus cuentas, mejorar y expandir el negocio.
 - Debe implementar un indicador de satisfacción del cliente.

Los indicadores deben ser medidos de manera permanente, una buena forma de hacerlo es de manera semanal. La idea es que nos permita conocer el desempeño de nuestros negocios e implementar mejoras constantes en el servicio que brindamos. Mauricio, afirma no conocer fuentes bibliográficas que guíen de algún modo a los nuevos emprendedores en su gestión y actividad emprendedora y generadora de valor tanto para sí mismos como para la economía del país.

Las principales dificultades que encontró en la medición de indicadores como los que él emplea en la evaluación del desempeño de los emprendimientos que administra son: los indicadores utilizados no son cuantificables ni objetivos, los resultados de los mismos se verán a largo plazo y la agilidad en el sistema de reportes, se requiere más agilidad para un mejor control y medición del desempeño de los emprendimientos en servicios, mientras más frecuentes sean las mediciones, será mucho mejor (la medición de los resultados del negocio son de fundamental importancia para los dueños de los mismos-para los emprendedores). Adicionalmente, los sistemas de medición deben ser ágiles, que no le tomen mucho tiempo ni a los empleados, ni a los clientes.

Las expectativas que tiene para estos 3 proyectos son básicamente los 4 impactos u objetivos de los que nos habló antes y el reconocimiento de la USFQ, “que la gente hable de que la San Francisco es lo mejor en gastronomía, en servicios”. Mencionó también que prefiere los indicadores cualitativos, pero que se debe invertir más tiempo en formularlos y aplicarlos, para de ese modo obtener resultados más adecuados.

Otro mecanismo de medición del desempeño o impacto que las nuevas empresas de servicios deben tener en cuenta es:

- El impacto en la comunidad, respecto a.
 - Desechos (que no dañen el entorno)
 - Fuerza laboral del sector (generar oportunidades de empleo en la comunidad en la que se desarrolla el emprendimiento)
 - Productos de la localidad (tener acuerdos con los pequeños productores del sector, para utilizar los productos que ellos ofrecen y así estimular la economía del sector en el que se encuentra en emprendimiento)

Lo que buscarían este tipo de indicadores sería tener conocimiento de qué tanto influimos positivamente a la comunidad en la que se encuentra operando nuestro emprendimiento. Recomienda el uso de este indicador principalmente a grandes empresas de servicios petroleros, financieros o a la industria de alimentos, entre otros.

Según Mauricio, la dificultad de medir el rendimiento de los negocios es igual. Mientras que considera que las principales ventajas de emprender en el sector servicios son:

- Menores barreras de entrada.
- Menor inversión requerida.
- Generar impacto en los clientes de manera rápida (la percepción de si el servicio brindado es bueno o malo, se da simultáneamente a la compra, en la mayoría de los casos).

“El emprendimiento es algo a lo que se le ha puesto mucho ojo a nivel académico, pero que más allá de la preparación académica, los emprendedores deben romper paradigmas y fijarse en cosas que los demás no hemos visto, porque es ahí donde están las oportunidades.” Se debe buscar nuevas maneras de hacer las cosas. “Investiguen y dejen desarrollar su creatividad”. La

creatividad, la investigación y la innovación son las claves fundamentales para tener un emprendimiento exitoso (en especial en la industria de los servicios).

Entrevista 4.

Durante la entrevista, Claudio hablo de varios temas relacionados con el emprendimiento, su emprendimiento personal y las recomendaciones que les daría a las futuras generaciones emprendedoras.

Ve que hay muchos emprendedores en el Ecuador, pero que lastimosamente la mayoría de ellos comienzan su actividad emprendedora sin una preparación previa, o sin una investigación de mercados o simplemente copiando lo que está haciendo otra persona. Este último es un factor que daña la industria (desde su punto de vista). De modo que si hay emprendedores, pero lo hacen de una forma equivocada ya que la mayor parte de los emprendimientos se desarrollan copiando.

En lo que respecta a la industria de los servicios, menciona que hay mucho que cambiar en la industria de los servicios en nuestro país, falta disciplina en el servicio, desde el primer contacto con el cliente, hasta la compra y el consumo del servicio. Falta mucho entrenamiento.

La idea de Los Choris, se le ocurrió al mejor amigo de su hermano menor, el mismo que actualmente es su socio, también es argentino y siempre pensó que podrían vender los choripanes y sandwiches que Claudio elaboraba en casa. Claudio afirma “yo no puse Los Choris con la visión de lo que es hoy”, era más un hobby que le generaría un ingreso extra. El servicio ofrecido en este restaurante es un servicio casual, de modo que según menciona Claudio, si el Ecuador carece de servicio, Los Choris, carecen aun más del mismo. Uno de los principales problemas de este tipo de negocio es la alta rotación de personal que existe, ya que cuando uno se preocupa de

capacitar a un mesero (o a cualquier otro empleado), o lo estás capacitando, el empleado se va. Generando problemas en la calidad percibida del servicio, haciendo que éste no sea tan estándar, enfocado o bien dado.

El factor más sensible dentro de este tipo de emprendimientos es principalmente la mano de obra, es muy complicado encontrar y mantener mano de obra calificada dentro de su empresa. Se requiere de constante entrenamiento en todo el personal del restaurante.

“Los Choris son un boom revolucionario”, desde su aparición han aparecido una serie de lugares que ofrecen productos similares, “ahora hasta en las heladerías se ofrecen choripanes”. Actualmente, tienen 13 locales, tienen 6 años en el mercado y la cantidad de empleados depende mucho del local, del tamaño del mismo y de la cantidad de puestos que tengan, van desde 12 a 24 empleados por restaurante. Claudio considera que su emprendimiento fue exitoso, pero que le falta muchísimo por mejorar, “creo que crecimos muy rápido”, se considera el primer crítico de su propio negocio. Falta mucho por mejorar, principalmente en lo que respecta al servicio y al empleado del área de servicio, ya que al ser un área no muy bien pagada en nuestro país, los empleados de servicio se cambian de empresa por una variación o aumento mínimo en el salario que percibirán. “Me doy cuenta de que mientras más crecí, más empeoró el servicio, más dificultades surgieron en la operación del negocio y más cosas quedan por mejorar y cambiar”.

La razón principal del éxito de Los Choris fue el ofrecer un producto bueno, grande y a buen precio. Considera que es importantísimo medir el desempeño del negocio, ya que de otro modo no se podrían implementar mejoras ni gestionar la marca de manera adecuada. Dentro de su emprendimiento y las diferentes sucursales y franquicias del mismo, miden constantemente el

rendimiento, utilizando un aproximado de 22 factores de medición, entre los cuales podemos encontrar:

- Mystery shopper (anónimo): filman el plato, su presentación, la preparación, el lugar, la gente, los baños, la caja, la parrilla, etc.; de modo que puedan conocer cuál es la vista que los clientes tienen de la empresa y cuál podría ser la percepción de los consumidores respecto al servicio que reciben basándose en los factores filmados y analizados en el mystery shopper.
- Indicadores de sanidad, higiene, manejo de producto, orden, entre otros de fundamental importancia para el reconocimiento tanto de franquicias como de locales propios),
- Gestión del administrador de las diferentes sucursales.
- Gestión de los administradores de franquicias.
- Evaluación de empleados hacia los jefes.
- 4 o 5 clientes fantasmas, entre amigos y parientes que van a los diferentes locales, evalúan el servicio y mantienen a Claudio y a su socio informados acerca de cuál es el desempeño de cada uno de los locales y franquicias.

Para esto se realizan reuniones mensuales con cada administrador de local y cada dueño de franquicia, en las que cada uno de ellos nos entregan las ventas mensuales por producto, de donde sacamos información correspondiente a cual es el plato estrella, cómo impulsar los platos que no están saliendo, y a qué platos debemos o no debemos aplicar promociones; estos indicadores se hacen para cada uno de los locales de manera individual de modo que podamos implementar estrategias de comercialización de los platos especializadas y que respondan a las necesidades de cada uno de los locales. Estos indicadores son sencillos de obtener debido a que

son apenas 6 platos los que se ofrecen en Los Choris. Adicionalmente, considera que teniendo tantos conocidos y estudiantes, se tiene mucho contacto con el cliente, recepcionando casi a diario comentarios positivos y negativos de cómo fue la experiencia de cada uno de estos conocidos al comprar en Los Choris. Los indicadores deben evolucionar con el negocio e ir de acuerdo a las necesidades del día a día de las mismas, se deben medir todos los indicadores siempre, pero si la empresa requiere más de un solo tipo de medición, se debe enfocar en él, mientras la empresa vuelva a equilibrar sus indicadores de gestión y desempeño.

En general, se realizan las mediciones de desempeño de cada local de manera mensual, sin embargo, de existir un local o franquicia que requiera de mayor asistencia, se hace el seguimiento al desempeño del mismo de manera semanal o quincenal. Pero, en la mayoría de los casos se realiza de manera mensual.

En lo personal, no considera que existan fuentes de información que guíen a los emprendimientos, las publicaciones que se hacen a diario no te abren la mente ni te dicen que está haciendo falta en el país para que emprendas por ese lugar, sino que al contrario hablan únicamente de los grandes éxitos, incentivando de esta manera a la copia de servicios ya existentes al momento de emprender. Además, menciona que tampoco existen fuentes, que él conozca, que guíen a los emprendedores acerca de cómo gestionar y evaluar el rendimiento o el desempeño de sus negocios.

Respecto a las dificultades con las que se ha encontrado al medir los indicadores de éxito de un emprendimiento, Claudio menciona que son los que se mencionan a continuación: el criterio de cada una de las personas que los miden, la escasez de personal calificado para realizar este tipo de mediciones y el hecho de que los profesionales que existen, especializados en estas áreas

de estudio son impagables (muy caros). Otro problema al querer implementar la medición de resultados a sus emprendimiento es la falta de experiencia y conocimientos administrativos de los fundadores, ya que uno de ellos (Claudio) es chef de profesión y su socio, es futbolista. “Nos toco ir aprendiendo en el camino”.

Según Claudio, es importantísimo medir el desempeño o los resultados de los emprendimientos, “uno debería tener indicadores de gestión diarios”, de modo que se pueda tener un mayor control de las operaciones, el éxito y el crecimiento de los negocios que se están gestionando. La única dificultad que encuentra en la medición de resultados es la dificultad de conocer a ciencia cierta qué parámetros se deben medir dentro de la industria y el tipo de negocio con el que se desee inicial su actividad emprendedora.

Las expectativas que tiene acerca de su emprendimiento son principalmente seguir creciendo, actualmente tienen de 15 a 22 propuestas para franquicias, y ofertas en países extranjeros como Colombia, Perú y Panamá; la idea es internacionalizar la marca, luchado con más competencia, con más problemas en lo que es la mano de obra calificada y otras dificultades que deben ser corregidas. Antes de internacionalizar la marca, es fundamental que el emprendimiento este funcionando perfectamente a nivel nacional, para luego expandirse y continuar creciendo. En este aspecto también hay que tener muy en cuenta el entorno de la empresa, de modo que conozcamos si el entorno en el que desarrollaremos la idea es bueno y nos permite crecer o no es tan bueno y no nos permite crecer dentro del mercado en el que decidimos incursionar.

Claudio está en contra de la misión y la visión de una organización, ya que la considera una pérdida de tiempo para los ejecutivos de las empresas. “Si alguien pone una empresa y no quiere ser el mejor, entonces, para qué puso la empresa”.

Los indicadores: “Deben ir evolucionando con el negocio y deben ir de acuerdo a las necesidades del mismo”.

En muchas ocasiones, la gente quiere catalogar a Los Choris como comida rápida, pero no es comida rápida. “Nunca quise hacer encuestas, ni nada similar, porque la gente percibe como que se al implementar esta herramienta, se van a demorar más en la prestación del servicio (que es lo que les interesa en realidad).

Considera que el mejor medidor o indicador es el boca a boca. No se considera un empresario exitoso, sin que al contrario considera que le fue bien únicamente por casualidad y por la aceptación del servicio que ofrece por parte de los consumidores. Dentro de las principales ventajas de emprender en servicios, nos habla de que en esta industria, mides el desempeño o el resultado, en el momento mismo de la compra; el mismo empleado te puede dar un feedback de los que está pasando en el día a día del negocio. Para el caso especial de un restaurante, Claudio recomienda la utilización del mystery shopper como un medidor fundamental de rendimiento, ya que muestra donde les falto capacitación a los empleados, el tiempo de espera, la atención al cliente, etc. “Es el que mejores resultados me ha dado en restaurante”. Los consejos que les daría a las futuras generaciones emprendedoras son:

- Que no copien el modelo de alguien que tuvo éxito.
- Hay mucho que hacer en el sector servicio ecuatoriano, solo hay que encontrar una oportunidad propia.
- Viajar, conocer y adaptar las ideas de otros países a la realidad del Ecuador.
- Hacer una investigación de mercados real, no contratar una empresa especializada para que la haga, sino que deben involucrarse en la industria en la que quieren

incursionar, hacer un estudio más real del sector, antes de emprender. “Vivirlo más real, tomarse un poquito más de tiempo”. Para de esa manera no cometer errores y no tener la experiencia de fracasar, la que en muchas ocasiones es la causante de que los jóvenes emprendedores prefieran trabajar para alguien que emprender sus propios negocios.

- “Dejarse llevar por lo que el instinto te dice adentro, acerca de si te va a ir bien o mal, es muy importante”.
- “No ser hipócritas”. En Ecuador, la gente es hipócrita, pero no por malos, sino por diplomáticos, no dicen lo que piensan o lo que sienten por miedo a que la otra persona se resienta.

Entrevista 5.

Respecto a la actividad emprendedora en Ecuador, María Fernanda opina que durante los últimos años ha aumentado mucho, pero que podría aumentar aún más si el gobierno brindará el apoyo y las garantías suficientes para que los emprendedores que no cuentan con recursos económicos, pero si con buenas ideas y ganas de emprender, puedan implementar sus ideas de negocio dentro de los sectores en los que deseen incursionar. Además, menciona que dentro del sector servicios, los emprendimientos son más y cada vez se ponen en marcha más nuevos negocios, sin embargo, se trata de un sector sumamente competitivo, ya sea por la aparición constante de nuevas empresas o por las dificultades al momento de operar, de modo que en muchas ocasiones los nuevos emprendedores implementan en el mercado de los servicios, negocios idénticos o muy similares a otros emprendimientos ya existentes, de modo que perjudican directamente a estos primeros.

Su idea de emprendimiento surgió principalmente del interés de María Fernanda y su esposo en la comida gourmet y en las ganas de ellos mismos de proveer a sus clientes de una deliciosa comida gourmet a domicilio. Idea que cambió un poco al momento de tener la oportunidad de ingresar al patio de comidas del Ventura Mall, ya que con este cambio, este emprendimiento se comenzó a caracterizar principalmente por ser el pionero en acoplar la comida gourmet que generalmente encontramos en restaurantes al concepto de un patio de comidas. Respecto al tipo de servicio que este negocio ofrece, es importante tener en cuenta que no ofrece únicamente la comida sino también un servicio de catering para eventos, todos estos servicios se ofrecen de acuerdo con las necesidades de los clientes.

Las dificultades con las que se han encontrado estos emprendedores dentro del entorno del negocio son lo complicado de encontrar personal capacitado y que no sea muy costoso; y la burocracia que aun existe en nuestro país dentro de lo que corresponde a obtener permisos de funcionamiento para negocios de este tipo.

A las Finas Hierbas lleva en el mercado 6 años, actualmente cuenta con dos locales, uno en el Ventura Mall y otro en el Scala Shopping, en cada uno de ellos tiene un aproximado de 8 a 10 empleados. “Sí, considero que mi negocio es exitoso, ya que desde su apertura hasta el día de hoy hemos visualizado crecimiento en nuestros montos de ventas diarias y en la cantidad de clientes que visitan nuestros locales”. María Fernanda considera, de manera adicional, que su emprendimiento ha tenido una gran aceptación en el mercado y que el crecimiento de su negocio tanto en términos de ingresos como de reconocimiento y de cantidad de clientes, ha aumentado de manera considerable con el paso del tiempo.

Considera que el principal factor de éxito de su emprendimiento es el hecho de ofrecer un producto innovador y diferente dentro de lo que se refiere a un patio de comidas. “La idea de poder consumir comida gourmet en un patio de comidas de un centro comercial es una idea que atrae mucho a la gente”. Adicionalmente, considera que brindar un servicio y un producto de calidad a un precio razonable, y pagable es otra de las razones por las que sus clientes los prefieren y han contribuido al crecimiento que la empresa está alcanzando en este momento dentro del sector de los servicios.

“Por supuesto que mido el éxito de mi negocio”, es fundamental medir el rendimiento y los resultados obtenidos por mi negocio tanto a largo como a corto plazo. Las mediciones que realiza, las hace de forma mensual, y sus indicadores de éxito están basados principalmente en las ventas, los ingresos, los costos de operación y algunas razones financieras como el ROE, el ROI, la rotación de activos fijos, la relación costos de operación sobre ventas, el cálculo del capital de trabajo, entre otros similares (indicadores de gestión que se puedan establecer y calcular a partir de los estados financieros –balance, estado de pérdidas y ganancias y el flujo de caja). No utiliza ningún otro tipo de indicadores de medición y evaluación de resultados obtenidos por la empresa.

Ni ella ni su esposo han encontrado una fuente bibliográfica o una publicación confiable que los guíe a gestionar de mejor manera su emprendimiento, mucho menos que los guíe en la elección e implementación de indicadores de gestión y otros mecanismos de medición del desempeño de su emprendimiento.

La principal dificultad con la que se han encontrado al momento de incorporar mecanismos de medición y evaluación de resultados es la inexperiencia de sus dueños, respecto a

temas administrativos y financieros. Considera que a medida que su emprendimiento ha ido creciendo y desarrollándose, han ido aprendiendo e implementando nuevas formas de evaluación del desempeño. Es de fundamental importancia la utilización de medidores e indicadores de gestión, para conocer cuál es el desempeño y desarrollo de las operaciones del emprendimiento. “Es importante evaluar los resultados de sus negocios, para poder ir mejorándolos”.

Las expectativas que tienen de su emprendimiento, son que siga creciendo y que A las Finas Hierbas, sea cada vez más reconocido, en Cumbayá y Tumbaco, para luego expandir la prestación del servicio también a Quito y a otras ciudades del país.

Los indicadores que más utilizan son los que hacen referencia a los costos de materia prima y de mano de obra, además de los de satisfacción al cliente, sin embargo, no tienen un mecanismo bien implementado para evaluar estos factores dentro de las operaciones de la empresa.

En general, prefieren la utilización de indicadores no tradicionales, ideados por ellos mismos para la evaluación del negocio, entre los principales factores que tienen en cuenta al momento de realizar esta evaluación son:

- Nivel de costos de materia prima.
- Monto de ventas mensuales.
- Porcentaje de costos de materia prima respecto a las ventas de cada mes.
- Porcentaje de variación de las ventas de un mes a otro.
- Nivel de costos de mano de obra.
- Porcentaje de los costos de mano de obra con respecto a las ventas mensuales.
- Crecimiento en ventas del emprendimiento (medición anual).

- Satisfacción de los clientes, medida en base a las conversaciones que los dueños y empleados tienen constantemente con los clientes del restaurante.

Consideran que los indicadores más adecuados para la evaluación del desempeño de su emprendimiento son los referentes a la satisfacción de los clientes, de modo que desean planificar e implementar de mejor manera este tipo de indicadores.

Según su experiencia, la ventaja que tienen los emprendedores en el sector de los servicios, es que existen menos barreras de entrada para nuevos negocios y que las inversiones dentro de esta industria son relativamente menores que las requeridas dentro de otras industria.

Mientras que la principal diferencia al momento de evaluar el desempeño dentro de la industria de los servicios, en comparación con otras industrias, es que es más difícil, ya que depende mucho de la percepción que cada uno de los clientes tiene con respecto al producto y servicio que están recibiendo por parte de la empresa.

Recomienda a los nuevos emprendedores utilizar más indicadores de gestión relacionados con el cliente, el servicio que el emprendimiento presta y los costos de operación de la empresa. Además, menciona que es importante emprender en algo que realmente les guste, ya que de ese modo se sentirán a gusto con su trabajo y lograrán crecer mucho más que cuando hacen algo que no les gusta o no les interesa del todo.

Entrevista 6.

Clara Mata y su socia, son dos jóvenes emprendedoras que motivadas por su deseo de tener independencia financiera y un negocio propio, decidieron adquirir la franquicia de Helen Doron Early English e implementarlo en el valle de Cumbayá.

Respecto a la actividad emprendedora, Clara menciona que según su percepción, la actividad emprendedora en el Ecuador, no aumenta en gran medida, ya que a pesar de todos los cambios que se han dado dentro de las políticas y normativas, las trabas para poner en marcha las nuevas ideas de negocio, aun son muchas y muy difíciles de superar, lo que hace que los jóvenes emprendedores se decepcionen o desistan de la idea de emprender su propio negocio.

A pesar de todas las dificultades que se pueden presentar a los emprendedores al momento de iniciar sus nuevas empresas, el sector de los servicios es mucho más atractivo que otras industrias, principalmente para la actividad emprendedora. Según lo que ella ve en el mercado, los emprendimientos dentro del sector servicios aumentan constantemente, aunque no todas las nuevas empresas que surgen son exitosas y permanecen un largo periodo de tiempo en el mercado.

El factor principal que motivo a Clara para la implementación de este negocio, es la necesidad de ella misma como joven madre, de brindar a su pequeña hija una educación completa, y de ayudarla a que en un futuro tenga un rendimiento excelente en la escuela; y, fue así, como Clara decidió incentivar el desarrollo intelectual de su hija a través del aprendizaje de idiomas a temprana edad, en el caso específico de Clara, el hecho de que su pequeña hija aprende el idioma inglés desde una muy temprana edad y de una manera innovadora, diferente y realmente efectiva.

El servicio que ofrece Helen Doron Early English es la enseñanza del idioma inglés, como segunda lengua, a niños de entre 3 meses y 14 años de edad, a través de una metodología sumamente innovadora y efectiva que permite que los niños asimilen de mejor manera las palabras, los significados y la pronunciación. La metodología está basada en juegos, canciones,

movimientos e imágenes; las clases se dictan en ambientes muy cómodos, coloridos, con colchonetas y juguetes, haciendo que los niños y niñas aprendan el idioma de manera natural, mientras se divierten cantando y jugando.

El emprendimiento lleva aproximadamente 2 años en el mercado, cuenta con 5 empleados entre profesoras y personal administrativo. Adicionalmente, menciona que considera que su emprendimiento si está siendo exitoso en el mercado en el que se encuentra, ya que la marca es reconocida cada vez más y la cantidad de niños que asisten a clases todos los días es cada vez mayor.

Considera que el principal factor de éxito de su emprendimiento es la metodología de enseñanza que se emplea para enseñar inglés a los niños desde muy temprana edad y la atención que reciben los clientes dentro del centro, considerando como clientes tanto a los niños y niñas que reciben clases en el centro, como a los padres de los mismos.

“Sí, para nosotras es muy importante hacer un seguimiento muy personalizado de cada uno de los niños que son parte de los cursos”, de modo que conocen casi con total certidumbre cual es el crecimiento de los niños en lo que respecta al aprendizaje del idioma, además, tratan de siempre estar en contacto con los padres de los niños para conocer cuál es su percepción del servicio que están recibiendo y cuáles son las necesidades y requerimientos adicionales que harían que su experiencia en Helen Doron sea aun más satisfactoria (tanto para ellos como para sus hijos).

Las mediciones de desempeño del emprendimiento las realizan principalmente en base a dos aspectos: la comunicación constante que existe entre Clara o María José y los padres de los niños que toman clases en el centro, y, los resultados de la empresa visibles tanto en los estados

de pérdidas y ganancias como en el balance general de la empresa, los mismos que se realizan tanto de manera mensual como anual. De modo que los indicadores más importantes que utilizan para la medición del desempeño de la empresa son:

- Satisfacción de clientes.
- Seguimiento de la evolución de cada uno de los niños dentro de los cursos.
- Recepción y evaluación de las quejas y comentarios de los clientes.
- Investigación acerca de las razones por las que ciertos niños abandonan los cursos o no continúan en los siguientes niveles.
- Medición constante del número total de niños a los que se les da clases en todos los niveles ofrecidos por el centro de Cumbayá.
- Revisión mensual de Ingresos Vs. Gastos.

Estas mediciones las realizan de la manera más constante que pueden, en el caso de indicadores de satisfacción, las conversaciones con los padres se tienen casi diariamente, todo lo referente a quejas, comentarios, seguimiento e investigación se realizan más de manera semanal y mensual, y, lo que respecta a temas financieros y de rentabilidad del negocio, se miden de manera mensual y anual.

Ella nunca encontró ninguna fuente académica que le sirva de guía, ni para la implementación de un nuevo negocio, y mucho menos que las ayude a implementar mecanismos de medición adecuados para la evaluación del desempeño del negocio.

La dificultad que ellas han encontrado al momento de implementar indicadores de desempeño en Helen Doron son: en primer lugar la inexperiencia de ambas socias en temas de emprendimiento y administración, en segundo lugar, el hecho de que al brindar un servicio que

es algo intangible, es muy complicado determinar estándares de servicio que satisfacen a los clientes, ya que cada uno de los clientes puede tener una percepción muy diferente del servicio que se encuentran recibiendo por parte de la empresa. Sin embargo, considera que es de fundamental importancia realizar una medición continua de indicadores tanto cualitativos como cuantitativos, para gestionar de mejor manera el emprendimiento.

La ventaja más importante que percibe Clara de medir el desempeño del negocio de manera constante es el hecho de que los clientes se sienten tomados en cuenta por la empresa, lo que a su vez genera mayor satisfacción y lealtad en los clientes. Además, al tratar de mantenerse al tanto de lo que pasa en la relación del emprendimiento con los clientes, se está en condiciones de realizar mejoras o recuperar el servicio en caso de existir fallas en la prestación de éste.

Las expectativas que tiene de su emprendimiento es que continúe aumentando la cantidad de padres que confían en Helen Doron para el aprendizaje del inglés como segunda lengua, en niños. No conoce mucho acerca de indicadores de gestión y desempeño, de modo que no considera que se encuentre en condiciones de determinar cuáles son los indicadores más adecuados para un negocio de este tipo.

Recomendaría a las nuevas generaciones emprendedoras que hagan lo que les más les apasiona hacer, y que a pesar de todas las dificultades que se les presenten en el camino de ser emprendedores, no se rindan, y luchen por ser los mejores en cada una de las cosas que se propongan hacer.