

019. CARACTERÍSTICAS COMUNES DE LAS EMPRESAS EXITOSAS DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

COMMON CHARACTERISTICS OF SUCCESSFUL COMPANIES IN THE CITY OF GUAYAQUIL

Mora Gómez Mariel Solange

EQ-LAB. Investigadora Junior. Ingeniera en Gestión Empresarial. info@eqlab.ec

Granados Caguana Alexandra Katherine

Universidad de Guayaquil. Investigadora en formación. Ingeniera en Gestión Empresarial. alexandra.granadosc@uge.edu.ec

Rodríguez Vázquez John Gabriel

Universidad de Guayaquil. Profesor-Investigador. Máster en Asesoría Financiera y Fiscal. Máster en Crecimiento y Desarrollo Económico. john.gabrielro@ug.edu.ec

Sánchez-Riofrío Angélica María

Universidad Espíritu Santo – Ecuador. Profesora-Investigadora. Doctora en Ciencias de la Empresa. amsanche@uees.edu.ec

RESUMEN

El éxito empresarial generalmente es medido por el crecimiento sostenido en sus ratios financieros. No obstante, en este trabajo, el éxito será considerado como la continuidad de las empresas en el largo plazo. El objetivo de esta investigación es identificar aquellas características comunes que contribuyen al éxito de las empresas en el ecosistema emprendedor Guayaquileño. Para lograrlo, se realizó un estudio con enfoque transversal sobre una muestra por conveniencia de 16 empresas ecuatorianas. Los resultados muestran que la continuidad de las empresas es más probable si estas cuentan con responsabilidad social empresarial; directiva vs planificación; estrategia acorde a la competencia; datos de clientes; prácticas de gestión; valor agregado; atención a nuevos mercados; buena comunicación entre empleados; buena relación con proveedores y distribuidores; retroalimentación; marco legal; y normas de calidad.

Palabras claves: Éxito empresarial, ecosistema emprendedor, emprendimiento, estrategia, continuidad de las empresas.

SUMMARY

Business success is generally measured by sustained growth in financial ratios. However, in this case, success will be considered as the continuity of companies in the long term. The objective of this research is to identify those characteristics that contribute to the success of companies in the Guayaquileño entrepreneurial ecosystem. To achieve this, a cross-sectional study was conducted on a sample of 16 Ecuadorian companies. The results show that the continuity of companies is more likely if they have corporate social responsibility; directive vs planning; strategy according to competence; customer data; management practices; value added; attention to new markets; good communication between employees; good relationship with suppliers and wholesalers; feedback; legal framework; and quality standards.

Keywords: Business success, entrepreneurial ecosystem, entrepreneurship, strategy, entrepreneurs.

INTRODUCCIÓN

Durante la creación de nuevas empresas surgen interrogantes vinculadas a la vida y muerte de estas, ¿por qué unas empresas suspenden sus actividades definitivamente y otras logran permanecer en el mercado de forma indefinida?, ¿cuáles son esos factores para que una empresa sea exitosa? Es importante reconocer esos factores claves y difundir aquellos que ayuden a las empresas a potenciar y hacer más eficientes sus actividades con herramientas e instrumentos que faciliten su adaptación en el entorno (Eduardo Molina Ycaza & María Sánchez-Riofrío, 2016).

En estos últimos años, el ecosistema emprendedor ecuatoriano ha reflejado importantes limitaciones. Así lo indica la estadística que muestra el *Global Entrepreneurship Monitor* (Startup Genome, 2016) en su reporte de Ecuador. De acuerdo a este reporte, Ecuador es el país que más emprende a nivel mundial. Sin embargo, sólo el 14% de las iniciativas empresariales sobrepasa los 3,5 años de vida. Esto implica que más del 85% de todos los emprendimientos emergentes fracasan antes de cumplir los 3,5 años de vida. Por esta razón nos pareció oportuno identificar aquellas características que contribuyen a la continuidad de las empresas en el ecosistema emprendedor Ecuatoriano.

El tema éxito empresarial ha sido ampliamente estudiado por los académicos en *Management* (Hermann, Manfred, & Christian, 2007; Headd, 2003; Rauch & Frese, 2007; Rivera & Malaver, 2008; Walker & Brown, 2004). De acuerdo a estos estudios, los factores como financiamiento, personalidad y conocimientos del emprendedor, entorno institucional, *networking* entre otras variables se encuentran entre las más importantes. Sin embargo, a pesar de la importancia del emprendimiento en el Ecuador, hasta el momento, no se ha encontrado ninguna publicación que identifique estos factores en el entorno ecuatoriano.

Ante la problemática que presenta Ecuador según *Global Entrepreneurship Monitor* (Startup Genome, 2016) se plantea la necesidad de realizar una caracterización de empresas de éxito en Ecuador. Al ser este trabajo una primera aproximación sobre el tema, se escoge como muestra la ciudad de Guayaquil, la capital económica del país. El objetivo del artículo es identificar las características más comunes que presentan las empresas escogidas dentro del ecosistema emprendedor de la ciudad de Guayaquil. Para lograr distinguir esos factores se determinarán los comportamientos y perfiles de empresas con más de cinco años de permanencia en el mercado y que han logrado mantenerse desde el inicio de sus actividades hasta la actualidad. Siguiendo el ejemplo Van Praag (2003) se considerará como éxito empresarial a la continuidad de las empresas en el tiempo.

Para cumplir con los objetivos antes planteados, este trabajo está organizado de la siguiente manera. Primero se desarrolla el análisis teórico del tema. A continuación, se presenta la metodología a utilizar. En tercer lugar, se muestran los resultados y su discusión. Finalmente, se desarrollan las conclusiones y recomendaciones en base a la información recopilada.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Ecosistema Emprendedor

La existencia de un entorno favorable es determinante para el surgimiento de nuevas empresas. El entorno económico, social, cultural y político del país juega un papel decisivo para el nacimiento, el desarrollo y la evolución de las empresas. El ecosistema es “una región con un conjunto de características y recursos” (Startup Genome, 2018: 22). Mientras que Roundya, Brockmana, & Bradshawb (2017:99) definieron al ecosistema emprendedor como “comunidades de agentes, estructuras sociales, instituciones y valores culturales que

producen actividad empresarial, que están recibiendo cada vez más atención por parte de académicos, profesionales y responsables de la formulación de políticas y son vistas cada vez más como una fuente de crecimiento y revitalización económica”.

La teoría institucional explica que las empresas que conforman el ecosistema emprendedor son afectadas (positiva o negativamente) por organismos normativos internos o externos a la empresa como por ejemplo el Estado. Estos organismos crean condiciones que encaminan al isomorfismo organizacional, el cual iguala el entorno institucional para todas las empresas, permitiendo que estas sobrevivan y triunfen (Zucker, 1987). Por su parte Schumpeter (1950:132) en la teoría del emprendimiento indicó que para enfrentar las variaciones o ajustes continuos que sufre el entorno empresarial el emprendedor tiene el papel de:

Reformar o revolucionar el patrón de producción mediante la explotación de una invención o de manera más general, de una posibilidad tecnológica no probada para producir un nuevo producto básico o producir uno antiguo de una manera nueva, abriendo una nueva fuente de suministro de materiales o una nueva salida para los productos, reorganizando una industria.

Zamora (2018:2) indicó que para que los emprendimientos sean exitosos, el ecosistema en el que los emprendedores se desenvuelven, debe ser “integrado y recoger aspectos personales de los individuos, las condiciones del mercado, el acceso a recursos financieros e información, así como la intervención de los gobiernos a través de programas y proyectos públicos”. Por otra parte, Galindo, Méndez, & Castaño (2016) concluyeron que los ecosistemas influenciados por la tecnología tienen mayor oportunidad de crecer y desarrollarse siempre y cuando reciban el apoyo del gobierno, mediante la creación de instituciones o políticas amigables con la innovación. En ambos estudios se recalca que para el establecimiento de ambientes de negocios saludables y con impacto positivo, el gobierno tiene un papel fundamental como incentivador de actividades emprendedoras.

El ecosistema emprendedor debe estar conformado por fuerzas individuales, organizacionales y sociales que apoyen el desarrollo de las actividades de las empresas que lo conforman (Roundy, Bradshaw, & Brockman, 2018). Por lo que es necesario que el empresario/emprendedor conozca las condiciones del entorno en el que se desenvuelve. De esta manera y a pesar de los contratiempos que el mercado muestre, ellos podrán desarrollar la capacidad de adaptación (resiliencia) y superar las adversidades para que su empresa no desaparezca (Ayala & Manzano, 2014).

Éxito Empresarial

El estudio del éxito de las empresas alrededor del mundo tiene gran importancia en el área de *Management*. Sin embargo, existe en la literatura una serie de términos (Tabla 1) que describen su significado. En este trabajo, tal y como lo hace Van Praag (2003) cuando nos referimos a éxito empresarial estaremos analizando la continuidad que las empresas han tenido a lo largo del tiempo.

Tabla 1
Diferentes términos y definiciones del éxito empresarial

Autor (es)	Término	Definición
(Napolitano, Marino, & Ojala, 2015:9)	Éxito	Una empresa que sea exitosa debe: responder a los retos presentes y futuros explotando el patrimonio del pasado y explorando continuamente nuevas oportunidades. Éxito es el crecimiento sostenible de la empresa, basado en la integración de todos los intereses expresados por sus grupos de interés y orientado a la creación de valor...
(Riviezzo, Skippari,	Longevidad &	La longevidad del negocio se operativiza de varias maneras diferentes. El crecimiento de las ventas y los

Garofano, 2015:978)		ratios financieros, por ejemplo, se utilizan a menudo como variables que pueden traducir el éxito de un negocio a largo plazo en términos operativos.
(Cálix, Martínez, Vigier, & Nuñez, 2016:4)	Éxito	Es la capacidad para conseguir, mantener y aumentar una posición favorable en el mercado, obteniendo rentas superiores a las generadas por los competidores.
(Rivera, 2007:2)	Perdurabilidad	Una empresa perdurable es aquella que hace variaciones en su forma organizativa interna y presenta resultados financieros superiores sostenibles.
(Sepúlveda & Reina, 2016:40)	Sostenibilidad	Las empresas que más sobreviven son aquellas que fueron creadas por oportunidad, lo que indica que aquellos emprendimientos que se crean como resultado de una oportunidad, responden a una verdadera demanda del mercado, lo que acompañado de un producto o servicio que represente una propuesta de valor para el cliente, se puede traducir en un determinante de la sostenibilidad.
(Morales, Pineda, Dorado, 2014:187)	& Supervivencia	La supervivencia y el crecimiento de las empresas están relacionados significativamente con factores como la selección de equipos y la calidad del producto, la superación de problemas, el impulso a la educación, las estrategias competitivas y la mejora de la planificación de productos y servicios, el manejo de los recursos humanos y la financiación.
(Rivera Malaver, 2008:14)	& Éxito	Una empresa exitosa es aquella que vive decenios y que involucra muchas generaciones (longeva) perpetuando su proyecto, que la concibe como una comunidad de seres humanos en la que todos sus sistemas y componentes funcionan de manera adecuada, sin caer en la obsolescencia, y con una repulsión innata a conformarse con lo que ha alcanzado; con una alta sensibilidad con el entorno, conservando su ideología central, concentrada en lo que potencialmente puede hacer mejor que todas, con crecimiento rentable y sustentado.
(Gómez, Betancourt, Zapata, 2012:47)	Empresas Familiares Multigeneracionales	Aquellas empresas toman en cuenta como punto de partida los valores y principios del individuo, para crear un propósito y una estructura coherente para alcanzar resultados en todos sus ámbitos de acción.

Fuente: Elaboración propia

Los diferentes términos apuntan a que dentro de las empresas deben existir individuos con intereses integrados que perpetúen la visión del proyecto en el tiempo (varias generaciones), mediante la planificación, creación de estrategias y manejo eficiente de recursos que permitan enfrentarse a los cambios en el entorno. Logrando resultados orientados a la creación de valor que mantengan y aumenten la posición de la empresa, generando ratios financieros superiores y sostenibles frente a los competidores.

Rivera Rodríguez (2007:57) indicó que el tiempo que viven las empresas se explica mediante la teoría evolutiva debido a que "las organizaciones modifican sus formas organizativas internas en un proceso evolutivo... Al modificar estas formas organizativas logran responder a las presiones de los competidores y adquirir nuevas destrezas, que se reflejan en resultados

financieros superiores”. Para Cáliz *et al.* (2016), la teoría que explicó con mayor claridad la variable éxito empresarial es la Teoría de los Recursos y Capacidades que se enfoca primordialmente en el funcionamiento o análisis interno de la empresa dejando de lado la preocupación por el mercado. Acentuando que el uso eficiente de los recursos que la empresa posee en un tiempo determinado hace que se desarrollen sus capacidades distintivas creando ventajas competitivas. Por ende, la empresa adquiere más valor lo cual la direcciona al éxito.

El contexto Latinoamericano

El investigador Hugo Rivera de la Universidad del Rosario, miembro del Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial (GIPE), se enfocó en dar respuesta a las preguntas sobre la perdurabilidad, creando una línea de investigación denominada “Empresas que perduran en Colombia” siendo su propósito fundamental la identificación de aquellos factores que permiten que una nueva empresa crezca y se desarrolle desde su misma fundación. Su estudio fue de tipo exploratorio, descriptivo y permitió establecer que el éxito de las empresas se debe a cuatro categorías: estrategia, gobierno, cultura y aprendizaje (Rivera & Malaver, 2008).

En estudios más recientes, las empresas del ecosistema peruano señalaron que los factores de éxito de empresas en sus primeras fases de desarrollo son legalización (i.e. emprendimientos formales, que las empresas estén legalmente constituidas), financiamiento y generación de valor. Pero recalcan que la estrategia es importante para que se genere ingresos y se lleve con normalidad el ciclo operativo de la empresa (Méndez, Henao, & Vélez, 2017). Mientras que, un estudio del ecosistema emprendedor de Uruguay, determinó que los factores que colaboran con el éxito empresarial son aquellos que permiten que el emprendedor cuente con alguna fuente de financiamiento y además que esta persona sea trabajador independiente con experiencia previa, esto aumentará las posibilidades de creación de una nueva empresa impulsando el desarrollo y permanencia de esta en el mercado (Messina & Hochsztain, 2015). Los principales factores de éxito identificados en las Pymes de República Dominicana fueron “forma de obtención de los recursos, la edad del empresario, el grado de conocimiento de gestión empresarial, la orientación hacia el mercado y el consumidor, la capacitación de la mano de obra, el acceso a préstamo y el entorno macroeconómico” (Aristy, 2012: 526).

MATERIALES Y MÉTODOS

Las herramientas utilizadas en este trabajo tienen un enfoque cuantitativo-descriptivo, además se aplica un método inductivo y de campo. La investigación tiene un enfoque no experimental, de diseño transversal. La recopilación de los datos fue autorizados a realizarse el segundo trimestre del año 2017.

Composición de la muestra

El muestreo de la investigación es no probabilístico por conveniencia, es decir que los participantes fueron aquellas empresas, dentro del ranking de mejores empresas de EKOS, con voluntad de ser parte del estudio contribuyendo de esta manera con información veraz. La recopilación de información primaria se tomó directamente de los dueños o empleados de empresas de la ciudad de Guayaquil. Ellos conocen la realidad de la empresa para la que trabajan, razón por la cual se denominó a los encuestados como expertos.

En el estudio se consideraron los sectores con mayor participación en la actividad económica de la Ciudad de Guayaquil. Esta ciudad es el puerto principal del Ecuador, la más grande del país, decisiva en la economía nacional y con un alto potencial de crecimiento (INEC, 2011).

Para la correcta identificación de los sectores con mayor participación económica se tomó como referencia la información del Directorio de Empresas y Establecimientos (DIEE) del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, que realizó la quinta publicación con información referente al año 2015. En la tabla 2 se presenta un extracto de la actividad económica en la cual participan las empresas en Guayaquil.

Tabla 2
Establecimientos según actividades económicas del Cantón Guayaquil

Actividad económica	Número de establecimientos	de Participación
Industria o manufactura	26.087	14,00%
Comercio	72.368	38,00%
Servicios	85.436	45,00%
Otros (Agricultura, Organizaciones y Extraterritoriales) y Minas, Órganos	5.676	3,00%
TOTAL	189.567	100,00%

Fuente: [INEC-Directorio de Empresas y Establecimientos](#)

En el año 2015 existieron un total de 189.567 establecimientos, de los cuales las principales actividades económicas tienen una participación del 97,00% del total. Las actividades primordiales que dinamizan la economía de este cantón son: las actividades de servicio con 45%, las actividades de comercio con 38% y las actividades productivas (Industria - Manufactura) con 14%.

La base de datos de las empresas encuestadas fue construida a partir de fuentes de información secundaria. En el Ranking Empresarial que muestra la Revista Ekos (Ekos, 2017) en su página web se ubicaron las empresas exitosas en los tres diferentes sectores, aquellas fueron definidas como empresas líderes por tener mayores ingresos durante ese año (alrededor de cinco millones de dólares). Nuestra muestra fue escogida de esta base de datos. La información general y la formalidad de las empresas fueron verificadas en la página web de la Superintendencia de Compañías de Ecuador. De esta manera se determinó que las empresas a las que se dirigía esta investigación debían ser medianas, pertenecer a los sectores de servicio, comercio e industria/manufactura. Además, de ser negocios establecidos que cuenten como mínimo con cinco años de permanencia en el mercado desde su año de creación. Cabe recalcar que la domiciliación de las empresas escogidas se encuentra en Guayaquil; sin embargo, venden sus productos a todas partes del Ecuador.

Estructura de la herramienta de recopilación de información

La técnica usada para la recopilación de datos fue la encuesta, la cual busca describir ideas o situaciones mediante la experimentación y observación de los hechos. La herramienta de recopilación de información fue un cuestionario construido a partir de la revisión de artículos científicos. El formulario está compuesto por dos secciones, la primera sección contiene un apartado de datos de control y demográficos de la empresa; la segunda sección está conformada por 44 variables relacionadas al éxito empresarial que buscan obtener información del proceder de la empresa. Las preguntas del formulario que componen la sección dos se evalúan bajo la escala de Likert con respuestas en un rango de “nunca, casi nunca, a veces, con frecuencia y siempre”.

La información obtenida de la aplicación de la encuesta es de tipo anónima y sólo se trató la información como datos agregados sin hacer diferencia por empresas, manteniendo así la confidencialidad de las fuentes. Se solicitó que la encuesta sea contestada con el consentimiento previo del gerente para de esa manera garantizar que la información sea válida. El contacto con las empresas fue de forma directa por vía telefónica. El formulario fue enviado vía e-mail a las 355 empresas líderes que aparecían en la Revista Ekos (2016). Debido al trato personalizado que se necesitaba para responder la encuesta, finalmente se obtuvo como resultado un total de 16 formularios válidos, llegando a una ratio de respuesta de 4,51%.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Datos de los encuestados

Los datos demográficos se analizaron por separado, lo cual llevó a realizar el análisis del perfil de los encuestados denominados en esta investigación como expertos (tabla 3). La mayor parte de los individuos encuestados laboran en el área contable de la empresa sumando el 50% del total de la muestra, los expertos en su mayoría son personas adultas entre 33 y 47 años de edad representando el 37,50%. Adicionalmente se identificó el tiempo que llevaban laborando en la empresa; todos los encuestados llevan trabajando más de 4 años en la institución. El último dato que refleja el conocimiento que tienen los encuestados sobre las gestiones que realiza diariamente la empresa, es que el 56,25% de los sujetos son universitarios en carreras relacionadas con Economía o Administración de Empresas.

Tabla 3
Perfil de los Expertos

Cargo dentro de la empresa	Nº	%
Asistente Contable	4	25,00%
Contador/a	4	25,00%
Otros (Asistente de presidencia, asistente ejecutiva, coordinadora de mercadeo, financiero, gerente: de ventas, financiera, general y de planta)	8	50,00%
Edad	Nº	%
33	2	12,50%
36	2	12,50%
44	2	12,50%
Otros (21, 26, 29, 31, 41, 48, 54, 55, 57, 58)	10	62,50%
Tiempo laborando en la empresa	Nº	%
4 años	4	25,00%
6 años	2	12,50%
7 años	2	12,50%
10 años	2	12,50%
Otros (5, 9, 20, 21, 24 años y 3 meses)	6	37,50%
Nivel de instrucción académica	Nº	%
Universitario, carrera en Economía/Administración	9	56,25%
Máster relacionado con: MBA/Finanzas	2	12,50%
Universitario, otras carreras	2	12,50%
Otros (Bachiller, máster en otras áreas)	3	18,75%

Fuente: Elaboración propia

Estadísticas descriptivas de las empresas encuestadas (muestra final)

En este apartado se presenta una síntesis de las respuestas que se recibieron en las dos secciones del formulario. El éxito de la empresa se definió por el número de años que la empresa lleva operando en el mercado. En la tabla 4 se observa que el 100% de las empresas cumplen con el requisito de tener más de 5 años en funcionamiento.

Tabla 4
Años de permanencia de las 16 empresas en el mercado

Permanencia	Nº	%
8 a 24 años	5	31,25%
25 a 44 años	6	37,50%
45 a 59 años	5	31,25%

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, gracias al primer apartado de la encuesta, se identifican los datos demográficos de las empresas de la muestra. En la tabla 5 se indica que el 75% de los negocios se concentra en el sector Manufacturero que involucra actividades de elaboración de productos de panadería y productos metálicos para estructuras, el 56,25% de la muestra indicó que su nacimiento se vio impulsado primordialmente por oportunidades del entorno presentadas posiblemente en el sector ya mencionado. El 75,00% de la muestra señaló que mantienen más de 50 empleados por lo que según su tamaño son consideradas como medianas empresas, el 43,75% de ellas tienen ingresos superiores a cinco millones de dólares. Además, el 50% de las organizaciones tiene dentro de sus actividades operativas la exportación de los productos o servicios que ofrece. Además, sólo el 50% de las empresas presenta certificación de calidad. El equipo de trabajo para la toma de decisiones está conformado de 2 a 3 socios, eso se evidencia en el 50,00% de las empresas. El 46,67% de los socios son conocidos del ámbito laboral/profesional.

Tabla 5
Demografía de las empresas

Sector	Nº	%
Manufactura	12	75.00%
Comercio	4	25.00%
Tamaño y número de empleados	Nº	%
Grande - más de 200 empleados	6	37.50%
Mediana - 50 a 199 empleados	6	37.50%
Pequeña - 10 a 49 empleados	4	25.00%
Exportación	Nº	%
Si	7	43.75%
No	8	50.00%
No se	1	6.25%
Certificación de calidad	Nº	%
Si	8	50.00%
No	8	50.00%
Surgimiento	Nº	%
Necesidad	3	18.75%
Oportunidad	9	56.25%
No se	4	25.00%
Equipo de trabajo	Nº	%

Unipersonal	2	12.50%
2 a 3 socios	8	50.00%
4 o más socios	6	37.50%
Vínculos entre los miembros del equipo de trabajo	Nº	%
Conocidos del ámbito laboral/profesional	7	46,67%
Familiares/parientes	2	13,33%
Amigos/conocidos del ámbito personal	2	13,33%
Otros (Amigos/conocidos del ámbito personal, Conocidos del ámbito educativo, Conocidos del ámbito laboral/profesional; Conocidos del ámbito laboral/profesional, Ejecutivos independientes; Conocidos del ámbito laboral/profesional; Cliente/Proveedor;	4	26,67%
Monto de ingresos del año 2016	Nº	%
Ingresos menores a \$100.000	1	6,25%
Ingresos entre 500.000 y 1.000.000	3	18,75%
Ingresos entre 1.000.000 y 5.000.000	5	31,25%
Ingresos más de 5.000.000	7	43,75%

Fuente: Elaboración propia

En la segunda parte de la encuesta, basándonos en la estructura del trabajo de Rivera & Malaver (2008), la tabla 6 recoge el porcentaje de respuesta de las 16 empresas, para las 44 variables estructuradas en cuatro categorías: estrategia, cultura, gobierno y aprendizaje. Este porcentaje refleja aquellas empresas que respondieron “siempre o con frecuencia” en cada uno de los apartados. Para definir los factores de éxito de las empresas encuestadas, se escogen las 12 características que mayor porcentaje de respuesta presentan. En este caso, el porcentaje de respuesta debe ser mayor al 80%. La decisión sobre este porcentaje se toma por conveniencia del diseño de la investigación. Además, no se encontró ninguna investigación que proporcione una guía metodológica sobre este punto, por lo que se tomó la decisión de acuerdo con la mejor opción para el procesamiento de la información. Así, los factores que influyen en el éxito de estas empresas son: responsabilidad social empresarial; directiva vs planificación; estrategia según competencia; datos de clientes; prácticas de gestión; valor agregado; atención a nuevos mercados; buena comunicación entre empleados; buena relación con proveedores y distribuidores; retroalimentación; marco legal y normas de calidad.

En la dimensión de la estrategia, la característica que más sobresale es que la empresa se preocupa por brindar ventajas en sus productos y servicios (93,75%). También, la compañía cuenta con un sistema de información sobre los clientes (87,5%). Además, la empresa busca la atención de nuevos mercados y alianzas estratégicas (87,5) y utiliza como instrumento de toma de decisiones justas la ética y la responsabilidad social (87,5%). Asimismo, la junta directiva actúa de acuerdo a los protocolos definidos para la ejecución de la planificación estratégica (87,5%). Con menor porcentaje (81,25%), las estrategias de la compañía son similares a las de sus competidores y la empresa presenta buenas prácticas de gestión (agilidad en los procesos).

En la dimensión de cultura, la característica que más sobresale, y la única característica a nivel general con un 100% de respuesta es la que indica que la empresa tiene buena relación con proveedores y distribuidores. En segundo lugar, se encuentran dos características con un mismo porcentaje de 81,25%: que existe correcta comunicación entre los empleados sobre sus responsabilidades y funciones;

y además, que existen empleados comprometidos que dan retroalimentación de las actividades dentro de la empresa.

En la dimensión de gobierno, el 87,5% cumple con el marco legal y cumple con las normas de calidad o su equivalente (EFQM, INEN, ISO, IRAM , etc.). El cumplimiento de las normas de calidad ayuda a establecer estándares en los procesos internos de la organización, incrementa la confianza de los clientes por la seguridad de los productos o servicios que ofrece, afianzando su posición e incrementando su cuota en el mercado.

En la dimensión de aprendizaje, ninguna de las variables presentó un porcentaje de respuesta mayor al 80%.

Tabla 6

Frecuencia de respuestas de las variables de la categoría estrategia, cultura, gobierno y aprendizaje

ESTRATEGIA	% de respuesta "siempre o con frecuencia"	CULTURA	%	GOBIERNO	%	APRENDIZAJE	%
Cuando se presentan cambios en el entorno, la empresa modifica sus estrategias.	56,25	Se realiza reconocimiento a los empleados por su desempeño y esfuerzo	50,00	Se permite la conformación de grupos para el desarrollo de actividades	68,75	La empresa documenta por escrito la experiencia de sus éxitos y fracasos	56,25
La empresa realiza procesos de innovación a medida que va cambiando el entorno de la ciudad o del país	68,75	La empresa organiza actividades con el fin de reconocer el desempeño y esfuerzo de los empleados	37,50	Cumplen con el marco legal.	87,50	Están en busca de detectar señales de nuevas oportunidades	62,50
La empresa ha generado ingresos significativos a lo largo de los años	68,75	Los empleados tienen autonomía para intervenir en la solución de problemas.	56,25	Cumplen con las normas de calidad o su equivalente. (EFQM, INEN, ISO, IRAM , etc.)	87,50	Realizan procesos de Benchmarking	31,25
Su empresa cuenta con planificación estratégica o visión del futuro desde la dirección	56,25	Existe correcta comunicación entre los empleados dependiendo de sus responsabilidades y funciones	81,25			Se interesa por el mejoramiento continuo	68,75
Usan como instrumento de toma de decisiones	87,50	La empresa posee una filosofía que orienta el	62,50			Es flexible y abierta a los cambios	62,50

justas la ética y la responsabilidad social		comportamiento de sus empleados					
La empresa diseña y aplica metodologías para monitorear las dinámicas del entorno del mercado	43,75	Existe Empowerment en la organización	37,50				
La junta directiva actúa de acuerdo a los protocolos definidos para la ejecución de la planificación estratégica	87,50	Cuenta con sistemas de recompensas	31,25 %				
En la agenda estratégica de la empresa se considera el compromiso con el desarrollo social.	50,00	Hace énfasis en el equipo de trabajo, no en el individuo	62,50 %				
Las estrategias de la compañía son similares a las de sus competidores	81,25	Realizan capacitaciones que contribuyan al aprendizaje de los empleados	31,25				
Cuenta con un sistema de información para monitorear el entorno	43,75	Se hace seguimiento sobre los resultados de los empleados	37,50				
Cuenta con un sistema de información sobre los clientes	87,50	Cuenta con procesos de transferencia de conocimiento entre los empleados	56,25				

Cuenta con un sistema de información sobre la competencia	25,00	Fijan objetivos y responsabilidades para cada uno de los miembros	75,00				
Cuenta con un sistema de información sobre los proveedores	62,50	Tiene buena relación con proveedores y distribuidores	100,00				
Tiene buenas prácticas de gestión (Agilidad en los procesos).	81,25	Los empleados sin posiciones directivas cuentan con conocimiento del entorno, cliente y mercado	43,75				
Se preocupan por brindar ventajas en sus productos y servicios	93,75	Los directivos de la empresa cuentan con conocimiento del entorno, cliente y mercado	68,75				
Utiliza mecanismos de financiación que brinda el mercado financiero	37,50	Existen empleados comprometidos que dan retroalimentación de las actividades dentro de la empresa	81,25				
Busca la atención de nuevos mercados y alianzas estratégicas	87,50						
Reinvierte en el crecimiento de la empresa	62,50						
Incrementan significativamente el	43,75						

presupuesto de publicidad cada año							
Enfrenta o ha enfrentado su empresa problemas de liquidez	68,75						

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

El objetivo de este trabajo fue identificar las características más comunes de 16 empresas exitosas del ecosistema emprendedor en Guayaquil. Los resultados encontrados permiten identificar 12 factores claves que comparten las empresas exitosas domiciliadas en el cantón Guayaquil.

El análisis descriptivo confirmó que los factores de éxito se agrupan en tres categorías: estrategia, gobierno y cultura. En la estrategia se concentran siete factores que representan poco más de la mitad del total de las características encontradas que impulsan el éxito de las empresas. Sin embargo, en la categoría cultura se hallaron tres, de los cuales el más relevante de todos, en todas las categorías, es *establecer buenas relaciones con proveedores y distribuidores*. Finalmente, en la categoría de gobierno se identificaron dos factores que están estrechamente relacionados con el éxito y crecimiento de las organizaciones. A diferencia de Rivera & Malaver (2008), la dimensión de aprendizaje no aparece entre los aspectos más relevantes.

De acuerdo a la revisión teórica se evidencia que la estrategia ayuda a que la empresa pueda hacer frente a los cambios en su entorno, preparándola para el futuro adoptando nuevas estructuras e innovaciones que permitan satisfacer las necesidades de los consumidores (Rivera Rodríguez, 2012). La creación de estrategias es el elemento que influye mayormente en la continuidad de las empresas, este ayuda a definir planes de acción y técnicas que preserven el negocio orientándolo al crecimiento (Araya Leandro, 2017).

Dentro del estudio existieron distintas limitaciones, una de ellas se presentó al momento de obtener información sobre las empresas. Para escoger la muestra final, se realizaron acercamientos con diferentes entidades y gremios empresariales, a pesar del esfuerzo y el tiempo que tomaron los acercamientos, no pudimos obtener respuestas positivas a nuestras peticiones. Por esta razón finalmente sólo se contó con 16 empresas. Otra limitación se hizo notoria en la etapa de aplicación del cuestionario ya sea vía telefónica o e-mail, debido a la desconfianza que sentían las empresas al momento de brindar información. En esta fase de acercamiento por vía telefónica también se encontraron números inexistentes o que ya no pertenecían a las empresas.

Este trabajo es un estudio confirmatorio de la literatura revisada; sin embargo, todavía no se pueden generalizar los resultados para todo el ecosistema ecuatoriano. Las futuras líneas de investigación se deben encaminar en la ampliación de la muestra estudiando cada uno de los componentes revisados en la literatura. Si la muestra es mayor, se podría aplicar técnicas estadísticas complejas para identificar causalidad y determinar cuál de estos factores son responsables del éxito empresarial. Al ampliar la muestra se podría corroborar la importancia de los resultados obtenidos y ofrecer una visión más amplia y objetiva para la continuidad de las empresas. Al ser este trabajo una primera aproximación en el entorno Guayaquileño, se consideran válidos los esfuerzos realizados.

AGRADECIMIENTOS

Este estudio se deriva del Proyecto Semillero "Identificación de las características comunes de las empresas exitosas de la ciudad de Guayaquil" perteneciente a la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil. Además, se contó con el apoyo de la Universidad de Especialidades Espíritu Santo para la culminación de este trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

- Araya Leandro, A. (2017). Modelos de planeación estratégica en las empresas familiares (Models of strategic planning in the family business). *TEC Empresarial*, 11(1), 23–34. <https://doi.org/10.18845/te.v11i1.3093>
- Aristy, J. (2012). Determinantes Del Éxito De Las Pymes En La República Dominicana. *Ciencia y Sociedad*, 37(4), 497–528. Retrieved from www.redalyc.org/articulo.oa?id=87025385006
- Ayala, J. C., & Manzano, G. (2014). The resilience of the entrepreneur. Influence on the success of the business. A longitudinal analysis. *Journal of Economic Psychology*, 42, 126–135. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2014.02.004>
- Cálix, C., Martínez, L., Vigier, H., & Nuñez, J. (2016). El Rol del Empowerment en el Éxito Empresarial. *Investigación Administrativa*, (117), 26. Retrieved from <http://www.redalyc.org/>
- EKOS. (2017). Guía de Negocios Ecuador - Ranking mejores empresas Ecuador. *Ekos*, 1, 1–40. Retrieved from <http://www.ekosnegocios.com/empresas/RankingEcuador.aspx>
- Galindo, M. Á., Méndez, M. T., & Castaño, M. S. (2016). Economic globalization, entrepreneurship, and development. *Journal of Innovation & Knowledge*, 1(1), 62–68. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.01.006>
- Gómez, G., Betancourt, J., & Zapata, N. (2012). Empresas familiares multigeneracionales. *Entramado*, 8(2), 38–49. Retrieved from <http://www.redalyc.org/html/2654/265425848003/>
- Headd, B. (2003). Business Success : Redefining Between Distinguishing Closure and Failure. *Small Business Economics*, 21(1), 51–61
- Hermann, F., Manfred, L., & Christian, K. (2007). The significance of personality in business start-up intentions, start-up rialization and business success. *Entrepreneurship and Regional Development*, 19(3), 227–251. <https://doi.org/10.1080/08985620701218387>
- INEC. (2011). *Resultados Censo Nacional Económico*. Guayaquil. Retrieved from http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/CENEC/Presentaciones_por_ciudades/Presentacion_Guayaquil.pdf
- Méndez, M., Henao, A., & Vélez, A. (2017). Factores críticos de éxito para el desarrollo de una empresa en sus primeras fases de desarrollo. *Revista Espacios*, 38(18), 10
- Messina, M., & Hochsztain, E. (2015). Factores de éxito de un Emprendimiento: Un estudio exploratorio con base en Técnicas de Data Mining. *TEC Empresarial*, 9(1), 31–40. Retrieved from http://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_empresarial/article/view/2206/2006
- Molina-Ycaza, D. E., & Sánchez-Riofrío, A. M. (2016). Factores de competitividad orientados a la pequeña y mediana empresa (PYME) en Latinoamérica: revisión de la literatura. *Revista San Gregorio*, 2(15), 104-111
- Morales, S., Pineda, U., & Dorado, J. (2014). Factores del servicio y del perfil del emprendedor que inciden en la supervivencia empresarial: una revisión crítica*. *Revista La Sallista de Investigación*, 11(2), 181–194
- Napolitano, M. R., Marino, V., & Ojala, J. (2015). In search of an integrated framework of business longevity. *Business History*, 57(7), 15. <https://doi.org/10.1080/00076791.2014.993613>

- Rauch, A., & Frese, M. (2007). Let's put the person back into entrepreneurship research: A meta-analysis on the relationship between business owners' personality traits, business creation, and success. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(4), 353–385. <https://doi.org/10.1080/13594320701595438>
- Rivera, H. (2007). La perdurabilidad organizacional: un fenómeno explicable desde la biología, la economía y la dirección estratégica de la empresa. *EOS*, (1), 51–66. Retrieved from <http://ssrn.com/abstract=1646117>
- Rivera, H., & Malaver, M. (2008). Longevidad empresarial. *Editorial Universidad Del Rosario*, (43), 38
- Rivera, H. (2012). Perdurabilidad empresarial: concepto, estudios, hallazgos. *Cuadernos de Administración*, 28(47), 103-113. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225025086009>
- Riviezzo, A., Skippari, M., & Garofano, A. (2015). Who wants to live forever: exploring 30 years of research on business longevity. *Business History*, 57(7), 970–987. <https://doi.org/10.1080/00076791.2014.993617>
- Roundy, P. T., Bradshaw, M., & Brockman, B. K. (2018). The emergence of entrepreneurial ecosystems: A complex adaptive systems approach. *Journal of Business Research*, 86(1), 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.032>
- Roundya, P. T., Brockmana, B. K., & Bradshawb, M. (2017). The resilience of entrepreneurial ecosystems. *Journal of Business Venturing Insights*, 8 (August), 99–104. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9952-9>
- Schumpeter, J. (1950). *Capitalism , Socialism, Democracy*. Nueva York: George Allen & Unwin. <https://doi.org/10.2307/20048211>
- Sepúlveda, C., & Reina, W. (2016). Sostenibilidad de los emprendimientos: Un análisis de los factores determinantes. *Revista Venezolana de Gerencia*, 21(73), 33–49. Retrieved from <http://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/21055/20911>
- Startup Genome. (2016). *Global Entrepreneurship Monitor: Ecuador 2016*
- Startup Genome. (2018). *Global Startup Ecosystem Report 2018 Succeeding in the New Era of Technology*. Retrieved from <https://startupgenome.com/all-report-thank-you/?file=2018>
- Van Praag, M. C. (2003). Business Survival and Success of Young Small Business Owners. *Small Business Economics*, 21, 1–17. <https://doi.org/10.1023/A:1024453200297>
- Walker, E., & Brown, A. (2004). What success factors are important to small business owners? *International Small Business Journal*, 22(6), 577–594. <https://doi.org/10.1177/0266242604047411>
- Zamora, C. (2018). Importance of Entrepreneurship to the Economy: The Case of Ecuador | La importancia del emprendimiento en la economía: El caso de Ecuador. *Espacios*, 39(7), 15
- Zucker, L. G. (1987). Institutional Theories of Organizations. *Annual Review Sociology*, 13, 443–464. Retrieved from www.annualreviews.org