



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL**

**DEPARTAMENTO DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:  
PROCESOS GERENCIALES Y LA SOSTENIBILIDAD DEL EMPRENDIMIENTO**

**AUTORA:  
GINGER MIREYA GAVILANES GARCÍA**

**TUTOR:  
MG. RAÚL GUSTAVO SANTILLÁN LÓPEZ**

**GUAYAQUIL-ECUADOR  
2022**



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



SENESCYT  
Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia,  
Tecnología e Innovación

## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS

<b>TÍTULO:</b> Procesos gerenciales y la sostenibilidad del emprendimiento		
<b>AUTOR:</b> Gavilanes García Ginger Mireya	<b>TUTOR:</b> Mg. Raúl Santillán López	
<b>INSTITUCIÓN:</b> Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	<b>Grado obtenido:</b> Magíster en Administración de Empresas	
<b>MAESTRÍA:</b> Administración de Empresas	<b>COHORTE:</b> II	
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b> 2022.	<b>N. DE PAGS:</b> 128	
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b> Educación Comercial y Administración		
<b>PALABRAS CLAVE:</b> Procesos gerenciales, sostenibilidad de negocios, emprendimiento		
<p><b>RESUMEN:</b> El presente estudio desarrolla el tema titulado “Procesos gerenciales y la sostenibilidad del emprendimiento”, donde se quiso conocer de qué manera incide la utilización de dichos procesos en la sostenibilidad de un negocio, dirigido a microempresas y pequeñas empresas dedicadas a “actividades de peluquería y otros tratamientos de belleza” en la ciudad de Guayaquil.</p> <p>La metodología aplicada para la investigación fue de tipo mixta, donde se combinaron herramientas cuantitativas, como encuestas, así como entrevistas y fichas de control internas. Las participantes de las encuestas fueron seleccionadas por medio de un muestreo a conveniencia, con un total de 30 locales comerciales dentro del cantón Guayaquil pertenecientes al rubro de belleza, que tengan más de dos años operando con local físico, con el objetivo de conocer de qué manera y en qué grado aplican los procesos administrativos en sus emprendimientos, así como los factores que han permitido que su modelo de negocios sea sostenible en el tiempo. Las entrevistas fueron realizadas a siete locales y las fichas de control se realizaron a ocho locales previamente escogidos, donde se recopilaron experiencias y opiniones de las administradoras de los establecimientos.</p>		
<b>N. DE REGISTRO (en base de datos):</b>	<b>N. DE CLASIFICACIÓN:</b>	
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<b>SI</b> <input checked="" type="checkbox"/>	<b>NO</b> <input type="checkbox"/>
<b>CONTACTO CON AUTOR:</b> Gavilanes García Ginger Mireya	<b>Teléfono:</b> 0995639524	<b>E-mail:</b> globalgaventas@gmail.com
<b>CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:</b>	PhD Eva Guerrero López Teléfono: 042596500 Ext. 170 E-mail: eguerrero@ulvr.edu.ec Directora del Departamento de Posgrado Mg. Violeta Rodríguez Basantes Teléfono: 042596500 Ext. 170 <a href="mailto:vrodriguez@ulvr.edu.ec">vrodriguez@ulvr.edu.ec</a> Coordinadora de maestría	

## **DEDICATORIA**

Esta tesis está dedicada a Dios, quien ha sido mi guía, fortaleza, donde su mano de fidelidad y amor han estado conmigo desde siempre hasta el día de hoy.

A mis incondicionales padres, Vicente Gavilanes y Mireya García, a quienes amo tanto y que todo con su amor, paciencia y sacrificio me han impulsado e inspirado a llegar a cumplir hoy un sueño más. Gracias por inculcar en mí el ejemplo de la constancia y la valentía, a que no le debo temer a las adversidades porque Dios está conmigo siempre, y porque al final del camino, el esfuerzo trae buenos resultados.

A mis hermanos Kenny, María José y Jenny el por su cariño y apoyo incondicional durante todo este proceso, por estar conmigo en todo momento, gracias. También a mi cuñado Rafael.

A mi mejor amigo, porque con sus oraciones, consejos y palabras de aliento han hecho de mí una mejor persona, quien me acompaña en todos mis sueños y metas. Gracias por apoyarme y motivarme a realizar esta maestría, por estar conmigo cuando más lo necesito, por extender su mano en momentos difíciles y por el amor brindado cada día, de verdad, mil gracias.

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero expresar mi gratitud a Dios, quien con su bendición llena siempre mi vida y a toda mi familia por estar siempre presentes.

Mi profundo agradecimiento a todas las autoridades y personal que conforman la Universidad Laica Vicente Rocafructe, por confiar en mí, por abrirme las puertas y permitirme realizar todo el proceso investigativo dentro de su establecimiento educativo.

Finalmente, quiero expresar mi más grande y sincero agradecimiento a mi tutor, el Mgtr. Raúl Santillán López, principal colaborador durante este proceso, quien con su dirección, conocimientos, enseñanzas y sugerencias me ha acompañado durante el desarrollo de este trabajo de investigación.

# IMPRESIÓN INFORME ANTIPLAGIO

## TESIS GINGER GAVILANES

---

### INFORME DE ORIGINALIDAD

---

3%

INDICE DE SIMILITUD

3%

FUENTES DE INTERNET

0%

PUBLICACIONES

0%

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

---

### ENCONTRAR COINCIDENCIAS CON TODAS LAS FUENTES (SOLO SE IMPRIMIRÁ LA FUENTE SELECCIONADA)

---

< 1%

★ [www.lasbarricadas.net](http://www.lasbarricadas.net)

Fuente de Internet

---

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias

Apagado

Excluir bibliografía

Apagado



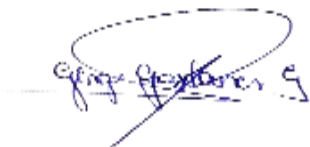
Mg. Raúl Gustavo Santillán López  
C.C. 0902379166

## **CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR**

Guayaquil, 29 de septiembre del 2022

Yo, **GINGER MIREYA GAVILANES GARCÍA** declaro bajo juramento, que la autoría del presente trabajo me corresponde totalmente y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo mis derechos de autor a la **UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL**, según lo establecido por las normativas Institucionales vigentes.

A handwritten signature in blue ink, enclosed within a dashed oval. The signature appears to read "Ginger Mireya Gavilanes G." with a long horizontal stroke extending to the right.

Ginger Mireya Gavilanes García  
C.C. 0925306599

## CERTIFICACIÓN DEL TUTOR DE LA TESIS

Guayaquil, 29 de septiembre del 2022

Certifico que el trabajo titulado **SISTEMAS GERENCIALES Y SOSTENIBILIDAD DEL EMPRENDIMIENTO**, ha sido elaborado por **GINGER MIREYA GAVILANES GARCÍA** bajo mi tutoría, y que el mismo reúne los requisitos para ser defendido ante el tribunal examinador que se designe al efecto.



Mg. Raúl Gustavo Santillán López  
C.C. 0902379166

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio desarrolla el tema titulado “Procesos gerenciales y la sostenibilidad del emprendimiento”, donde se quiso conocer de qué manera incide la utilización de dichos procesos en la sostenibilidad de un negocio, dirigido a microempresas y pequeñas empresas dedicadas a “actividades de peluquería y otros tratamientos de belleza” en la ciudad de Guayaquil.

La metodología aplicada para la investigación fue de tipo mixta, donde se combinaron herramientas cuanti-cualitativas, como encuestas, así como entrevistas y fichas de control internas. Las participantes de las encuestas fueron seleccionadas por medio de un muestreo a conveniencia, con un total de 30 locales comerciales dentro del cantón Guayaquil pertenecientes al rubro de belleza, que tengan más de dos años operando con local físico, con el objetivo de conocer de qué manera y en qué grado aplican los procesos administrativos en sus emprendimientos, así como los factores que han permitido que su modelo de negocios sea sostenible en el tiempo. Las entrevistas fueron realizadas a siete locales y las fichas de control se realizaron a ocho locales previamente escogidos, donde se recopilaban experiencias y opiniones de las administradoras de los establecimientos.

Una vez que fueron analizados los datos, se aplicó un modelo de gestión centrado en la mejora continua, donde se asignaron personas responsables para cada área, y se elaboró un plan de capacitaciones ajustado a las necesidades del equipo de trabajo, así como indicadores para conocer si se cumplen los objetivos empresariales.

Finalmente, se determinó que un 30% de los negocios arrancó con propietarias que no tenían conocimientos previos de administración, y que un 90% de colaboradores cuentan solo con estudios técnicos, por lo que es importante reforzar sus conocimientos en campos como el administrativo y de servicio al cliente, ya que estas son primordiales para un negocio de servicios.

**Palabras clave:** Procesos gerenciales, sostenibilidad de negocios, emprendimiento



## ABSTRACT

This study is intended to develop the topic "Management processes and the sustainability of entrepreneurship", where we wanted to know how the use of these processes affects the sustainability of a business, directed at micro and small enterprises engaged in "hairdressing activities and other beauty treatments" in the city of Guayaquil.

The methodology applied for the research was of a mixed type, combining quantitative-qualitative tools, such as surveys, as well as interviews and internal control files. The participants of the surveys were selected by means of a convenience sampling, with a total of 30 businesses within Guayaquil who work in the beauty industry, which have been operating for more than two years, with the objective of knowing in which ways and to what extent they apply administrative processes in their enterprises, as well as the factors that have allowed their business model to be sustainable over time. The interviews were conducted in seven places and the control cards were made in eight previously selected beauty parlors.

Once the data had been analyzed, a management model focused on continuous improvement was applied, where people responsible for each area were assigned, and a training plan was built up according to the needs of the work team, as well as indicators to determine whether the business objectives were being met.

Finally, it was determined that 30% of the businesses started with owners who had no previous knowledge of administration, and that 90% of the collaborators have only technical studies, so it is important to reinforce their knowledge in fields such as administration and customer service, since these are essential for a service business.

**Keywords:** Business management, business sustainability, entrepreneurship

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
IMPRESIÓN INFORME ANTIPLAGIO .....	v
CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR.....	vi
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR DE LA TESIS .....	vii
RESUMEN EJECUTIVO.....	viii
ABSTRACT .....	ix
ÍNDICE GENERAL .....	x
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xiv
ÍNDICE DE TABLAS.....	xvi
ÍNDICE DE ANEXOS .....	xviii
CAPÍTULO 1: MARCO GENERAL DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.1. Tema .....	1
1.2. Planteamiento del problema .....	1
1.3. Formulación del problema.....	2
1.4. Sistematización del problema.....	3
1.5. Delimitación del problema de investigación .....	3
1.6. Línea de investigación .....	3
1.7. Objetivo general .....	4
1.8. Objetivos específicos.....	4
1.9. Justificación del tema .....	4
1.10. Idea a defender.....	5
1.11. Variables de estudio.....	5

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO .....	6
2.1. Marco teórico.....	6
2.1.1. Principios generales de la administración.....	6
2.1.2. Emprendimiento .....	8
2.1.3. Emprendedor .....	11
Características del emprendedor.....	12
Tipos de emprendedores .....	12
2.1.4. Procesos gerenciales en la administración de los emprendimientos .....	12
2.2. Marco Conceptual.....	18
Actividad económica .....	18
Actividad emprendedora temprana.....	18
Autoempleo .....	18
Ecosistema de emprendimiento .....	18
Global Entrepreneurship Monitor (GEM) .....	20
Negocios Espejo .....	20
Micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES).....	20
Población Económicamente Activa (PEA).....	20
2.3. Marco Legal.....	21
2.3.1. Constitución de la República del Ecuador.....	21
2.3.2. Ley Orgánica del Emprendimiento e Innovación.....	22
2.3.3. Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria .....	23
2.3.4. Consejo Nacional para el Emprendimiento e Innovación (CNEI) .....	24
2.3.5. Desarrollo de emprendimientos en otros países .....	25
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA / ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	26
3.1. Enfoque de la investigación.....	26
3.2. Tipo de investigación.....	26

3.3. Métodos y técnicas utilizados.....	26
3.4. Instrumentos .....	27
3.5. Población .....	27
3.6. Muestra .....	29
3.7. Análisis, interpretación y discusión de resultados.....	29
3.7.1. Encuestas a dueños y/o administradores de locales de belleza.....	29
3.7.2. Entrevistas a dueños y/o administradores de locales de belleza.....	41
3.7.3. Ficha de control interno administrativo a dueños y/o administradores de locales de belleza.....	52
3.8. Presentación de resultados.....	64
CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE SOLUCIÓN .....	67
4.1. Título .....	67
4.2. Objetivos.....	67
4.2.1. Objetivo General.....	67
4.2.2. Objetivos Específicos .....	67
4.3. Justificación .....	67
4.4. Exposición de los hechos.....	68
4.4.1. Marco contextual .....	68
4.4.2. Metodología.....	68
4.5. Análisis de lo actuado.....	68
4.5.1. Procesos de apoyo en negocios del sector belleza.....	68
4.5.2. Plan de Mejoras .....	70
4.5.3. Plan de Capacitación.....	72
4.5.3. Indicadores para medición de resultados.....	74
4.6. Resultados obtenidos .....	75
4.6.1. Encuestas .....	75

4.6.2. Entrevistas .....	76
4.6.3. Fichas de control interno .....	77
4.7. Conclusiones de la propuesta .....	78
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	80
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	82
ANEXOS .....	87

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1. Factores que inciden al iniciar un emprendimiento.....</i>	<i>10</i>
<i>Figura 2. Motivos de cierre de negocios.....</i>	<i>11</i>
<i>Figura 3. Sostenibilidad.....</i>	<i>14</i>
<i>Figura 4. Principios de Sostenibilidad.....</i>	<i>16</i>
<i>Figura 5. Factores de productividad de la empresa.....</i>	<i>17</i>
<i>Figura 6. Políticas de emprendimiento en el proceso emprendedor.....</i>	<i>19</i>
<i>Figura 7. Estructura de la Economía Popular y Solidaria.....</i>	<i>24</i>
<i>Figura 8. Sector de la ciudad.....</i>	<i>30</i>
<i>Figura 9. Tiempo de operación del negocio.....</i>	<i>31</i>
<i>Figura 10. Fuentes de financiamiento.....</i>	<i>32</i>
<i>Figura 11. Necesidad de financiamiento en el último año.....</i>	<i>33</i>
<i>Figura 12. Número de colaboradores.....</i>	<i>34</i>
<i>Figura 13. Nivel de instrucción del personal.....</i>	<i>34</i>
<i>Figura 14. Inversión en capacitaciones al personal.....</i>	<i>35</i>
<i>Figura 15. Áreas de capacitación.....</i>	<i>36</i>
<i>Figura 16. Factores clave del negocio.....</i>	<i>37</i>
<i>Figura 17. Servicios más solicitados.....</i>	<i>38</i>
<i>Figura 18. Áreas clave del negocio.....</i>	<i>39</i>
<i>Figura 19. Visión empresarial.....</i>	<i>40</i>
<i>Figura 20. Formación profesional.....</i>	<i>41</i>
<i>Figura 21. Experiencia previa en administración.....</i>	<i>42</i>
<i>Figura 22. Experiencia al iniciar con el negocio.....</i>	<i>43</i>
<i>Figura 23. Experiencia al iniciar con el negocio.....</i>	<i>44</i>
<i>Figura 24. Local físico o servicio a domicilio.....</i>	<i>44</i>
<i>Figura 25. Tiene modelo de negocios a seguir.....</i>	<i>45</i>
<i>Figura 26. Financiamiento para montar el negocio.....</i>	<i>46</i>
<i>Figura 27. Cuenta con apoyo de terceros.....</i>	<i>46</i>
<i>Figura 28. Visión a futuro (2 años).....</i>	<i>47</i>
<i>Figura 29. Invierte en capacitar personal.....</i>	<i>48</i>
<i>Figura 30. Ser empleado y ser empleador.....</i>	<i>48</i>

<i>Figura 31. Recompensas, riesgos y compensaciones.....</i>	<i>49</i>
<i>Figura 32. Disposición para volver a emprender .....</i>	<i>50</i>
<i>Figura 33. Consejos para futuros dueños de emprendimientos.....</i>	<i>51</i>
<i>Figura 34. Cuentan con letrado distintivo.....</i>	<i>53</i>
<i>Figura 35. Negocios registrados en el SRI.....</i>	<i>53</i>
<i>Figura 36. Negocios con RUC o RIMPE activos .....</i>	<i>54</i>
<i>Figura 37. Personería natural o jurídica.....</i>	<i>55</i>
<i>Figura 38. Negocios con permiso de funcionamiento.....</i>	<i>55</i>
<i>Figura 39. Elaboran registro de entradas y salidas de dinero .....</i>	<i>56</i>
<i>Figura 40. Negocios que tienen contador .....</i>	<i>57</i>
<i>Figura 41. Negocios con fechas de pago preestablecidas .....</i>	<i>57</i>
<i>Figura 42. Negocios con fechas de cobro preestablecidas .....</i>	<i>58</i>
<i>Figura 43. Negocios con presupuesto mensual de compras .....</i>	<i>59</i>
<i>Figura 44. Cuentan con procesos para brindar servicios.....</i>	<i>60</i>
<i>Figura 45. Rotación del personal.....</i>	<i>60</i>
<i>Figura 46. Incentivos adicionales a los colaboradores .....</i>	<i>61</i>
<i>Figura 47. Colaboradores realizan cursos de capacitación.....</i>	<i>62</i>
<i>Figura 48. Negocios cuentan con programa para manejo de caja.....</i>	<i>62</i>
<i>Figura 49. Cuenta con programa para manejo de inventarios.....</i>	<i>63</i>
<i>Figura 50. Negocios que aceptan pagos con tarjeta de crédito y débito.....</i>	<i>63</i>
<i>Figura 51. Procesos por áreas del negocio .....</i>	<i>69</i>
<i>Figura 52. Plan de mejoras - Sector Belleza.....</i>	<i>71</i>

## ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. Delimitación del problema (variables de estudio)</i> .....	3
<i>Tabla 2. Clasificación de los emprendimientos</i> .....	9
<i>Tabla 3. Procesos Gerenciales</i> .....	13
<i>Tabla 4. Clasificación de las PYMES (CAN)</i> .....	28
<i>Tabla 5. Clasificación de las PYMES (Ecuador)</i> .....	28
<i>Tabla 6. Estructura de empresas a nivel nacional (tamaño)</i> .....	28
<i>Tabla 7. Sexo del participante de la encuesta</i> .....	30
<i>Tabla 8. Sector de la ciudad</i> .....	30
<i>Tabla 9. Tiempo de operación del negocio</i> .....	31
<i>Tabla 10. Fuentes de financiamiento</i> .....	31
<i>Tabla 11. Necesidad de financiamiento en el último año</i> .....	32
<i>Tabla 12. Número de colaboradores</i> .....	33
<i>Tabla 13. Nivel de instrucción del personal</i> .....	34
<i>Tabla 14. Inversión en capacitaciones al personal</i> .....	35
<i>Tabla 15. Áreas de capacitación</i> .....	35
<i>Tabla 16. Factores clave del negocio</i> .....	36
<i>Tabla 17. Servicios más solicitados</i> .....	38
<i>Tabla 18. Áreas clave del negocio</i> .....	39
<i>Tabla 19. Visión empresarial</i> .....	40
<i>Tabla 25. Cuentan con letrero distintivo</i> .....	52
<i>Tabla 26. Negocios registrados en el SRI</i> .....	53
<i>Tabla 27. Negocios con RUC o RIMPE activos</i> .....	54
<i>Tabla 28. Personería natural o jurídica</i> .....	54
<i>Tabla 29. Negocios con permiso de funcionamiento</i> .....	55
<i>Tabla 30. Elaboran registro de entradas y salidas de dinero</i> .....	56
<i>Tabla 31. Elaboran registro de entradas y salidas de dinero</i> .....	56
<i>Tabla 32. Negocios con fechas de pago preestablecidas</i> .....	57
<i>Tabla 33. Negocios con fechas de cobro preestablecidas</i> .....	58
<i>Tabla 34. Negocios con presupuesto mensual de compras</i> .....	58
<i>Tabla 35. Cuentan con procesos para brindar servicios</i> .....	59



<i>Tabla 36. Rotación del personal.....</i>	<i>60</i>
<i>Tabla 37. Incentivos adicionales a los colaboradores .....</i>	<i>60</i>
<i>Tabla 38. Colaboradores realizan cursos de capacitación.....</i>	<i>61</i>
<i>Tabla 39. Negocios cuentan con programa para manejo de caja.....</i>	<i>62</i>
<i>Tabla 40. Cuenta con programa para manejo de inventarios .....</i>	<i>62</i>
<i>Tabla 41. Negocios que aceptan pagos con tarjeta de crédito y débito.....</i>	<i>63</i>
<i>Tabla 42. Plan de Capacitación.....</i>	<i>73</i>
<i>Tabla 43. Cronograma de inversión para plan de mejoras .....</i>	<i>74</i>
<i>Tabla 44. Aplicación promedio de procesos gerenciales en la industria de belleza .....</i>	<i>77</i>

## ÍNDICE DE ANEXOS

<i>Anexo 1. Modelo de Encuesta.....</i>	<i>87</i>
<i>Anexo 2. Modelo Ficha interna de control administrativo.....</i>	<i>93</i>
<i>Anexo 3. Modelo de Entrevista.....</i>	<i>98</i>
<i>Anexo 4. Transcripción de Entrevistas.....</i>	<i>102</i>

## **CAPÍTULO 1: MARCO GENERAL DE INVESTIGACIÓN**

### 1.1. Tema

Procesos gerenciales y la sostenibilidad del emprendimiento.

### 1.2. Planteamiento del problema

En Latinoamérica, el emprendimiento es un eslabón clave en su estructura económica y social, dado que estos contribuyen al desarrollo de la nación y combaten a las altas tasas de desempleo de la región. El 28.7% de la población económicamente activa (PEA) latinoamericana es autoempleada, mientras que el 54.8% es asalariada y el 4% son empleadores. (Zamora, 2017)

El fenómeno del emprendimiento ha traído como resultado la creación de nuevas unidades económicas, lo cual ha fomentado la aparición de nuevos negocios que prometen ser de éxito, de calidad y duraderos en el tiempo, conocidos como MIPYMES (micro, pequeñas y medianas empresas). Sin embargo, debido al desconocimiento sobre cómo manejar un negocio, junto con la falta de organización, muchos de estos negocios cierran en el corto plazo. (Sepúlveda & Reina, 2016)

En el Ecuador, el 44.4% de empresas corresponden al sector económico de servicios, siendo este el mayor en el país, seguido por el comercio. El 91,5% del total de negocios establecidos son microempresas. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2021)

Los emprendimientos son elementos muy importantes para el crecimiento de la economía de un país en desarrollo, ya que estos aportan al fortalecimiento de las cadenas de valor. Cada día, el microemprendimiento toma mayor relevancia a nivel local como un factor clave para el desarrollo económico, donde Guayaquil no ha sido ajena a esta realidad, ya que cada día más personas apuestan en invertir en un negocio o emprendimiento que les ayude a satisfacer sus necesidades y motivos personales que los lleva al final del camino a tomar la importante decisión de convertirse en un emprendedor. (Lasio, Amaya, Zambrano, & Ordeñana, 2020)

En el 2020 se presentó una crisis a nivel mundial debido a la pandemia por COVID-19, lo que afectó en mayor proporción a los negocios con menos tiempo de operaciones. Los sectores más afectados fueron los de turismo y entretenimiento atribuidos al confinamiento y cierre de fronteras a nivel mundial. (Lasio, Amaya, Zambrano, & Ordeñana, 2020)

El cese de las actividades económicas, junto con el aumento del desempleo, factores como el distanciamiento social y el temor a contagiarse, más los problemas logísticos que han interrumpido las cadenas de suministro, y malos pronósticos a futuro de los mercados, llevaron a las personas a tomar la decisión de lanzarse con nuevas ideas de negocio que han surgido a raíz de la “nueva realidad”. (Rodríguez, Reina, Rodríguez, & Cañarte, 2020)

Actualmente, dadas las circunstancias ligadas a la pandemia del COVID-19, han surgido un sinnúmero de emprendimientos en la ciudad; motivados por la necesidad de obtener ingresos, que han desarrollado diferentes fórmulas que buscan fortalecer el bienestar propio, rompiendo barreras de situaciones personales que permiten el desarrollo del espíritu emprendedor las cuales pueden ser la paciencia, la constancia, la capacidad de respuesta, el manejo de emociones y el deseo de aprender.

Sin embargo, se observa continuamente que muchos emprendimientos desaparecen en el corto plazo y mediano plazo, generando inestabilidad en el desarrollo empresarial del sector. Ecuador presenta una de las tasas de Actividad Emprendedora Temprana (TEA) más altas de Latinoamérica, que fue del 36.2% para el 2019, pero a su vez, tiene la tasa de salida de negocios de un 9.3%, la más alta de la región. Esto representa a la cuarta parte del total de negocios establecidos. (Lasio, Amaya, Zambrano, & Ordeñana, 2020)

Entre los motivos principales de la salida de los negocios se encuentran: problemas personales (32.7%), falta de rentabilidad (25.2%), falta de financiamiento (16.6%). También señalaron que se les presentaron otras oportunidades de negocio, problemas con la deducción de impuestos o políticas del Gobierno, así como situaciones fortuitas o retiro voluntario del negocio. (Lasio, Amaya, Zambrano, & Ordeñana, 2020)

En Guayaquil, el sector de actividades de peluquería y tratamientos de belleza se ha mantenido en movimiento a pesar de la pandemia, por lo cual se desea conocer a profundidad qué factores inciden en el posible éxito o fracaso dichos negocios, los cuales deben ser hallados y estudiados para fortalezas y debilidades, para definir un plan de acción que permita que los nuevos negocios puedan mantenerse a flote y sean sostenibles en el tiempo por medio del uso de procesos gerenciales para el manejo de los negocios.

### 1.3. Formulación del problema

¿De qué manera incide la aplicación de procesos gerenciales en la sostenibilidad de un emprendimiento?

#### 1.4. Sistematización del problema

- ¿Qué fundamentos teóricos se aplican en los procesos gerenciales para la sostenibilidad de los emprendimientos?
- ¿Cuáles son los factores determinantes que inciden en la sostenibilidad de los emprendimientos?
- Determinar qué procesos gerenciales están aplicando los emprendimientos.
- Presentar un informe técnico con los resultados e intercambio de experiencias de los emprendedores relacionados a la sostenibilidad de sus emprendimientos.

#### 1.5. Delimitación del problema de investigación

Para delimitar el problema en el estudio, se han tomado en consideración a las siguientes variables:

*Tabla 1. Delimitación del problema (variables de estudio)*

<b>Delimitación</b>	
<b>Espacial:</b>	Cantón Guayaquil
<b>Temporal:</b>	Año 2020 - 2021
<b>Universo:</b>	Microempresas y pequeñas empresas dedicadas a “actividades de peluquería y otros tratamientos de belleza”
<b>Contenido en el campo amplio del conocimiento:</b>	Administración y emprendimientos

Elaborado por: Gavilanes (2022)

#### 1.6. Línea de investigación

El presente trabajo de investigación sigue la línea institucional del “Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables”, presentada por la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, basada en la línea de facultad de “Desarrollo empresarial y del talento humano”, en la sublínea de “Modelos y procesos para la administración empresarial”.

### 1.7. Objetivo general

- Determinar los efectos de la aplicación de procesos gerenciales en la sostenibilidad de los emprendimientos.

### 1.8. Objetivos específicos

- Fundamentar teóricamente los procesos gerenciales relacionados con el emprendimiento.
- Evaluar en qué medida se aplican los procesos gerenciales y su incidencia en la sostenibilidad de los emprendimientos.
- Identificar los factores que afectan la sostenibilidad de los emprendimientos.
- Presentar una propuesta de plan de mejoras basados en los resultados del estudio.

### 1.9. Justificación del tema

- **Práctico.** - El desarrollo de este tema será útil porque permitirá analizar si la toma de decisiones de los gerentes de los emprendimientos se encuentra basada en un enfoque administrativo o simplemente en la toma de decisiones parciales a medida que surgen necesidades en sus negocios, dado que actualmente se crean nuevos negocios sin una debida planificación, y no existe una guía para emprender de manera efectiva, eficaz y libre de riesgos.
- **Metodológico.** - Conocer el grado de preparación en administración que tienen los gerentes, y cuál es su modelo de gestión gerencial según desde varios campos de acción, como su estructura organizacional, administración, productividad y ambiente laboral, así como el uso de tecnologías. También se desea conocer el grado de preparación de los colaboradores y de qué maneras se aporta en su enseñanza y preparación técnica.
- **Económico.** - La investigación permitirá analizar el impacto económico sobre los microemprendimientos, basado en la toma de decisiones de los gerentes. Analizar el buen uso de los recursos con los que cuenta el negocio, así como determinar si se está explotando el potencial de los colaboradores para que se pueda establecer la conveniencia del uso de recursos económicos a el fin de conocer si la gestión que realizan los administradores sobre sus negocios aporta en la sostenibilidad de los emprendimientos.

Actualmente, la crisis sanitaria y económica que atraviesa el país tiene en vilo la reactivación de los negocios, pero la necesidad de cubrir las necesidades de la población son la oportunidad que mueve a estos emprendimientos a surgir o a reinventarse, para así mantenerse a flote, ya sea por medios virtuales, online, a domicilio, entre otros.

#### 1.10. Idea a defender

Procesos gerenciales aplicados en la administración influyen en la sostenibilidad de los emprendimientos.

#### 1.11. Variables de estudio

- Los procesos gerenciales
- Emprendimiento
- La sostenibilidad del negocio

## CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

### 2.1. Marco teórico

Los factores y elementos que forman parte del desempeño gerencial en los emprendimientos son de mucha importancia para lograr trabajar en un ambiente sólido y adecuado que contribuyen a garantizar su sostenibilidad en el tiempo.

Chiavenato (2000) establece que “las funciones del administrador, en conjunto conforman el proceso administrativo. La planeación, organización, dirección y control consideradas por separados constituyen las funciones administrativas que, al ser vistas como una totalidad para conseguir los objetivos, conforman el proceso gerencial”. (Chiavenato, 2000)

#### 2.1.1. Principios generales de la administración

Para que la administración se lleve a cabo con la máxima eficiencia, se debe realizar con la ayuda de principios que faciliten y orienten al control los cuales deben ser flexibles y deben ser utilizados con inteligencia, experiencia y decisión. Estos principios se consideran importantes puesto que son los que el gerente debe aplicar al momento de emprender y poner en marcha para el desarrollo de su emprendimiento.

De acuerdo con Mejía, los procesos gerenciales están basadas en el “estudio de las misiones de las áreas de organización en término de los servicios que prestan al interior o exterior de la empresa y la construcción de las cadenas de valor basados en ventas.” (Mejía, 2020)

Henri Fayol (1971), uno de los padres de la administración de empresas, los definió a manera de catorce principios, como “verdades admitidas consideradas como demostradas, los cuales son:

1. División del trabajo, donde se busca producir más y mejor con el mismo objeto y esfuerzo, gracias a la especialización de funciones y separación de poderes. Esto permite aumentar la eficiencia de la mano de obra gracias al aprovechamiento de las habilidades de los colaboradores.
2. Autoridad y responsabilidad, que es el derecho que se tiene de ejercer autoridad y dar órdenes a los empleados, lo cual debe venir acompañado de una recompensa o castigo conocida como “responsabilidad”.



3. Disciplina, donde se refiere a la importancia de la relación de respeto y buena conducta que debe primar entre los colaboradores y los altos mandos.
4. Unidad de mando, donde se debe elegir a un solo mando para impartir órdenes y pedir rendición de cuentas a los empleados, para determinar con facilidad la responsabilidad sobre errores.
5. Unidad de dirección, donde todos los objetivos del negocio deben quedar plasmados en un plan de acción y debe ser monitoreada por la dirección, que debe estar a cargo y ser liderada por un solo jefe.
6. Subordinación del interés individual al general, donde se establece que los objetivos primordiales dentro del negocio están enfocados hacia resultados de interés general del mismo por encima de los intereses particulares de cada colaborador.
7. Remuneración de personal, con la que se mantiene motivados y productivos a los empleados, y debe ser un monto justo para ambas partes. Esta puede ser económica o no económica, donde se reconoce el esfuerzo del colaborador sin la necesidad de incurrir en un premio pagado, por ejemplo, por medio de cumplidos o algún otro tipo de reconocimiento.
8. Jerarquía, ya que debe determinarse la autoridad dentro de cada área en la organización para que cada empleador pueda dirigirse a la persona correcta. Para Fayol, el respeto a la autoridad es primordial.
9. Centralización, ya que se necesita equilibrar a la autoridad que realiza la toma de decisiones en todos los niveles jerárquicos, de acuerdo a la estructura organizacional.
10. Orden, ya que los colaboradores necesitan un lugar de trabajo que cuente con los recursos suficientes, además de un ambiente de trabajo seguro, con colaboradores que tengan los conocimientos necesarios para cubrir con sus responsabilidades.
11. Equidad, porque todos merecen ser tratados por igual. Los colaboradores merecen recibir un buen trato para cumplir de manera apropiada con sus funciones, y los empleadores deben ser imparciales y justos con ellos.
12. Estabilidad laboral, ya que una alta rotación del personal genera incertidumbre e inseguridad en ellos, afectando su cumplimiento de funciones.
13. Iniciativa, porque los empleados requieren de flexibilidad para llevar a cabo sus funciones de la manera que ellos elijan, y esto a su vez incluye la necesidad de que exista tolerancia

y capacidad para resolución de problemas por parte de los superiores en caso de que se incurra en algún error.

14. Espíritu de cuerpo, donde se promueve el trabajo en equipo, la colaboración, participación y unidad entre los colaboradores. Entre más armonía exista dentro del personal, mejores serán los resultados para la organización. (Serra, 2018)

### 2.1.2. Emprendimiento

El término “emprendimiento” proviene de Richard Cantillon en 1755, quien definiría al emprendedor como la persona a cargo de emprender retos al desarrollar ideas de negocio para cubrir las necesidades de su población, mientras genera productividad y abre plazas de trabajo. (Rodríguez, Reina, Rodríguez, & Cañarte, 2020)

La Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación define a un emprendimiento como “un proyecto con antigüedad menor a cinco años que requiere recursos para cubrir una necesidad o aprovechar una oportunidad y que necesita ser organizado y desarrollado, tiene riesgos y su finalidad es generar utilidad, empleo y desarrollo.” (Asamblea Nacional, 2020)

Urbano y Toledano (2008) indican que “en el ámbito de las actitudes y la actividad emprendedoras las Pymes y las nuevas empresas ocupan un lugar esencial, siendo en la mayoría de las ocasiones el resultado más visible” (Urbano & Toledano, 2008, pág. 20)

El emprendimiento incluye la ejecución de ideas por parte de un emprendedor, el cual pasa a la acción para hacer un cambio en su entorno o en su vida personal. Todos los emprendedores tienen algo en común: se lanzan a la acción puesto que no es tan solo una idea de negocios que está en su cabeza. Los emprendedores toman la idea y la ejecutan.

Vásquez (2015) afirma que “el emprendedor es alguien determinado y que tiene visión de negocios; que no espera que las cosas sucedan, sino que toma la iniciativa en la búsqueda de mejoras, siempre viendo oportunidades y actuando en dirección a sus metas.” (Vásquez, 2015, pág. 14)

Tabla 2. Clasificación de los emprendimientos

TIPO	CLASIFICACIÓN	CARACTERÍSTICA
Según el tamaño	Emprendimientos pequeños	-Propietario dirige su empresa -Un par de empleados
	Emprendimientos escalables	-Son los emprendimientos de innovación tecnológica. -Crecimiento en un plazo corto de tiempo. -Se basan en la creación de modelos de negocio que sean repetibles y escalables.
	Emprendimientos grandes	- ciclos de vida finitos - Constante innovación en sus productos y servicios -Proceso continuo de investigación y comprensión de los cambios en el mercado
	Emprendimientos sociales	- Empresas sin fines de lucro. -Su objetivo es la innovación en el campo de la educación, los derechos humanos, la salud y el medio ambiente.
Según la innovación	Emprendimiento innovador	-El proceso de investigación y desarrollo conduce a la innovación. -Alto financiamiento para poder desarrollar los procesos.
	Emprendimiento oportunista	-Identifican una necesidad urgente o una oportunidad clara de negocio. -Alta sensibilidad para detectar, explotar y ejecutar las oportunidades.
	Emprendimiento incubador	-Tiene un proceso largo de investigación, crecimiento y desarrollo. - Empresas grandes que ya están posicionadas en el mercado
	Emprendimiento de imitación	-Imitación de un producto o servicio que ya tiene éxito dentro del mercado.

Fuente: (Rodríguez, Reina, Rodríguez, & Cañarte, 2020)

Los emprendedores crean empleos: sin emprendedores, los empleos no existirían. Los emprendedores toman el riesgo. Su ambición de continuar el crecimiento de su negocio finalmente le conduce a la creación de nuevos puestos de trabajo.

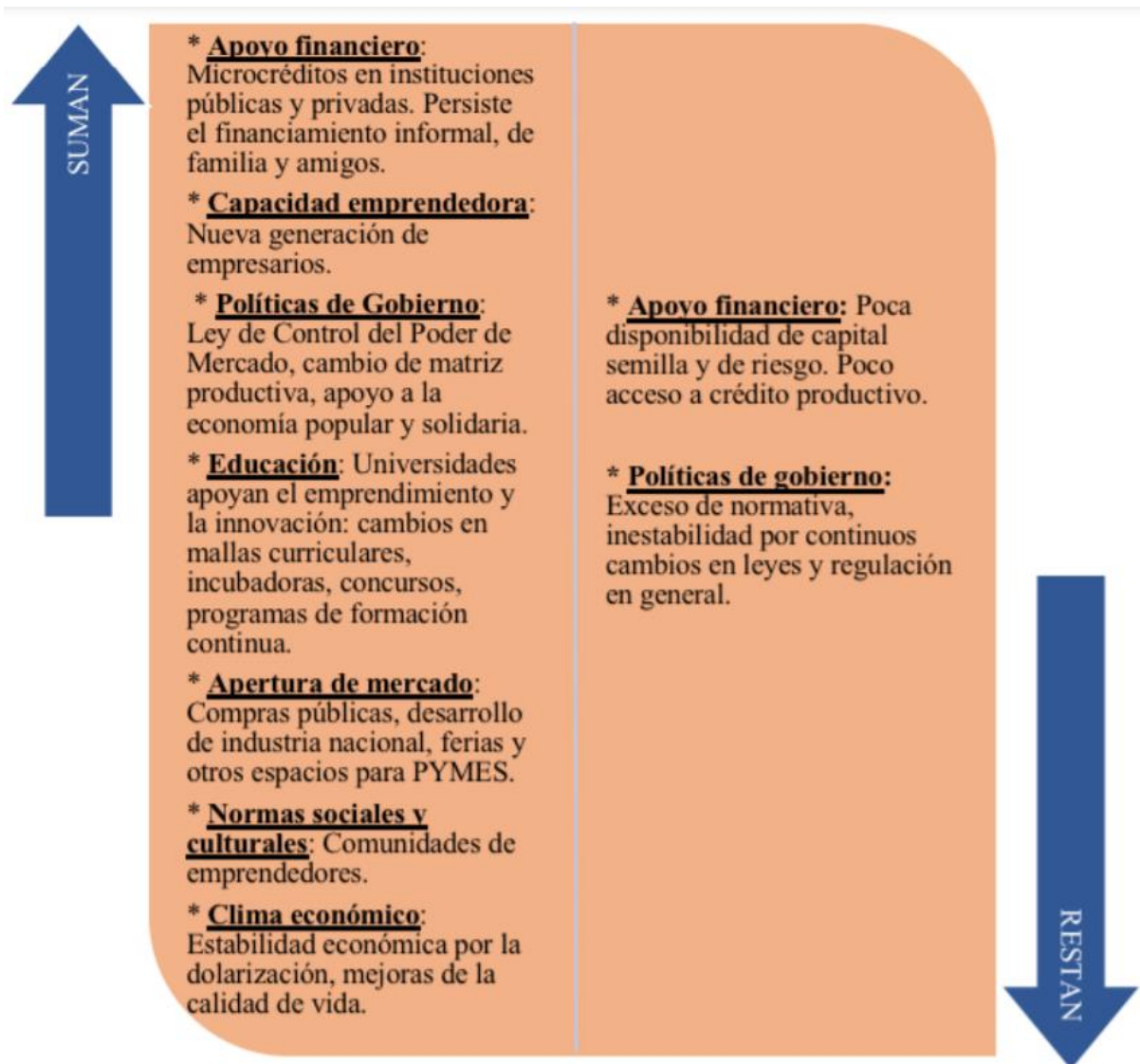
El querer emprender nace de una motivación y de la capacidad que tiene una persona para identificar una oportunidad, diseñarla y luchar por ella, en conjunto con una diversidad de habilidades y destrezas como, el liderazgo, la innovación, el trabajo en equipo, autoconfianza.

De acuerdo con Vásquez (2015), emprender es más que gestionar una empresa, es adaptarse a los nuevos escenarios de mercado que la economía impone. Generalmente se comienza con pequeño negocio o empresa en donde se pueda ofrecer la prestación de un servicio o la venta de un producto con el fin de generar ganancias que a lo largo del tiempo te permita tener beneficios como:

- Favorecen el cambio
- Crean fuentes de empleo
- Permite controlar el tiempo que se dedica a la actividad
- Manejan recursos para beneficio propio

- Genera una fuente de ingreso que le permita mejorar su estilo de vida
- Desarrolla su propio potencial
- Hace lo que le gusta o apasiona
- Promueve la investigación y desarrollo. (Vásquez, 2015)

De acuerdo con el Global Entrepreneurship Monitor (GEM) (2020), existen factores que benefician a los emprendedores al momento de arrancar con un negocio, pero en el Ecuador también existen falencias, como se puede apreciar en el siguiente cuadro:



**Figura 1. Factores que inciden al iniciar un emprendimiento**

Fuente: (Lasio, Amaya, Zambrano, & Ordeñana, 2020)

Ecuador tiene una tasa de salida (cierre de los negocios) del 9.3%, que es la más alta de la región. Entre los principales motivos se identifica que un 32.7% lo hizo por problemas personales, seguido por un 25.2% que señaló falta de rentabilidad, y en tercer lugar, la falta de financiamiento, que afectó al 16.6% de casos. Esta problemática no solo se da en nuestro país, sino que abarca a toda Latinoamérica.

	<b>Ecuador</b>
Oportunidad de vender	3.7
Falta de rentabilidad	25.2
Problemas de financiamiento	16.6
Otra oportunidad de negocio	7.9
Cierre planificado	3.1
Retiro	1.2
Razones familiares / personales	32.7
Incidente	3.6
Gobierno / impuestos / burocracia	6.1

*Figura 2. Motivos de cierre de negocios*

Fuente: (Lasio, Amaya, Zambrano, & Ordeñana, 2020)

### 2.1.3. Emprendedor

Un emprendedor es una persona que tiene la capacidad de descubrir e identificar algún tipo de oportunidad de negocios, tiene una personalidad creadora. Así, en base a ello, organiza una serie de recursos con el fin de dar inicio a un proyecto empresarial.

El emprendedor suele entenderse como aquel que se convierte en creador o fundador de una iniciativa de negocios o empresarial. Esto, individualmente o actuando como colaborador en unión a otros individuos ayudando a realizarlo.

Comúnmente, el emprendedor ocupa posiciones en los proyectos empresariales en los que se encarga de dirigir y organizar su nacimiento y posterior funcionamiento. De ese modo, asume una serie de riesgos, en mayor parte, de carácter financiero o económico. Un verdadero emprendedor no solo piensa en dinero sino que también piensa en el desarrollo de la naturaleza, las aves, los animales, las personas, el agua limpia, más plantas y árboles y los recursos naturales.

Primero trabajan en sus propias habilidades, creen en sus creencias, aprenden, trabajan duro y luego crean y construyen algo que les brinda la libertad de hacer las cosas que soñaron cuando son niños.

Proporciona flexibilidad para elegir sus propias horas de trabajo y la riqueza, etc. son las razones detrás del emprendimiento para que puedan satisfacer sus necesidades y deseos de la vida diaria.

### **Características del emprendedor**

Existen diversas características que pueden ayudar a definir el carácter o perfil de un emprendedor, como la creatividad, la capacidad de actuación bajo riesgo y el liderazgo.

Para que una persona tenga la capacidad de emprender e iniciar un proyecto, debe afrontar los retos propios de esta posición, ayudándose de energía y entusiasmo. De esta forma, las diferentes actividades, funciones y tareas relativas a su posición podrán ser llevadas a cabo, especialmente, en las primeras etapas del negocio, cuando se dice que está en situación de *startup* o comienzo del emprendimiento.

La capacidad de innovación que posee un individuo emprendedor debe suponer que este es hábil a la hora de lograr diferenciarse del resto de competidores del mercado. Ser único y novedoso en un sector puede ser una buena manera de comenzar un proyecto empresarial y dar un empujón inicial a una idea, tal y como se estudia en campos como el *marketing*.

### **Tipos de emprendedores**

Hay dos tipos de emprendedores, por oportunidad, donde se surge una situación en el entorno que crea la necesidad, y está lista para ser cubierta, y también existe el emprendimiento por necesidad, donde este puede ser exitoso o no, pero usualmente contiene las siguientes características:

- Busca generar ingresos de forma rápida.
- Se mantiene la misma actividad mientras sea rentable, pero puede cambiarse por otra que genere mayores ingresos. No hay un compromiso afectivo con la actividad que se realiza.
- No cuenta con un plan de negocios preestablecido.
- Se puede modificar en caso de no alcanzar los beneficios esperados.

Aquí, indudablemente, el emprendimiento o la actividad independiente nace de no encontrarse una ocupación satisfactoria.

#### 2.1.4. Procesos gerenciales en la administración de los emprendimientos

Según Chiavenato (2000), las funciones administrativas o gerenciales en un enfoque sistémico conforman el proceso administrativo, cuando se consideran aisladamente los elementos de planificación, organización, dirección y control, que son solo funciones administrativas, como un enfoque global de interacción para lograr objetivos, forman el proceso administrativo. (Chiavenato, 2000)

De acuerdo con Mejía (2020), a una empresa se divide entre procesos internos y externos, donde cada uno de ellos cuenta con un objetivo, recursos que serán asignados para su cumplimiento y una estrategia para alcanzar dicha meta. Los procesos internos son los que se realizan dentro del negocio y no dependen de factores o personajes externos a él, mientras que los procesos externos son aquellos donde el emprendimiento interactúa con personas o compañías externas para solicitarles o para ofrecerles servicios. (Mejía, 2020)

**Tabla 3. Procesos Gerenciales**

<b>Externos</b>	<b>Internos</b>
Clientes	Productos
Proveedores	Administración General (Infraestructura)
Recursos	Investigación y Desarrollo
	Control

Fuente: (Mejía, 2020)

Vega (2020) señaló que, los procesos gerenciales son el conjunto de acciones marcadas por los gerentes de una sociedad, que repercuten a todos los niveles de la empresa. Estos consisten en objetivos en función a los recursos con los que cuenta el negocio. (Vega, 2020)

Los recursos pueden ser humanos, económicos, materiales, de conocimiento y tecnológicos. Estos se clasifican en tangibles e intangibles. Para elaborar los objetivos se necesita delimitar las actividades y operaciones de cada área de trabajo y asignar personas responsables de su cumplimiento. (Vega, 2020)

Los procesos gerenciales interesan mucho porque dentro de cualquier empresa, desde el hogar como microempresa- siempre hay un gerente y todas las personas deberían aprender a ser gerentes, no solo porque se tenga la oportunidad real de ejercer el puesto, sino para comprender mejor cómo se trabaja desde uno de los puntos medulares.

Uno de estos procesos en la toma de decisiones, Herbert Simon, Premio Nóbel de economía, afirma que la toma de decisiones es sinónimo de gerencia. El gerente es un tomador de

decisiones, este proceso básicamente consiste en la escogencia de una entre varias alternativas. Pero no se trata de un proceso sencillo porque ocurre bajo una serie de condiciones entre las que destacan poca información, riesgos, incertidumbre, conflicto o peor aún, bajo la certidumbre de las reacciones que provocará la decisión tomada. Cada día y en cualquier circunstancia se toman decisiones, pero no siempre se tiene claro cuál es el proceso por el cual se toman las mejores decisiones, aún bajo la presión del tiempo.

Toda toma de decisión parte de la identificación de un problema, luego se establecen los criterios de solución, la evaluación de las alternativas de solución y la escogencia de una de ellas.

Acompañado de la toma de decisiones se encuentra la motivación es el estímulo primordial para que las personas respondan positivamente a las exigencias de su trabajo. La motivación es personal, si no existe un estado de ánimo que permita la motivación, ésta no puede provocarse, únicamente podría incentivarse. No todos los incentivos funcionan de igual manera, dependen mucho de la personalidad de cada individuo.

#### 2.1.4. Sostenibilidad del emprendimiento

“La sostenibilidad es una perspectiva de negocios orientada a generar valor a largo plazo para los accionistas y demás grupos de interés, mediante una gestión objetiva: Económica, social y ambiental.” (Tapia, Gavilánez, Jácome, & Balseca, 2018)



**Figura 3. Sostenibilidad**

Fuente: (Tapia, Gavilánez, Jácome, & Balseca, 2018)



El desarrollo sostenible es lograr que una empresa crezca a través del tiempo sin injerencia del medio externo. Esto quiere decir, que se mantenga a flote por cuenta propia, libre de endeudamiento. (Flores, Alarcón, Calderón, & Tutivén, 2016)

Una empresa sostenible es aquella que crea valor a nivel económico, social y ambiental, alcanzando el bienestar y progreso de las generaciones actuales y venideras, tanto a corto como a largo plazo. (Flores, Alarcón, Calderón, & Tutivén, 2016)

La sostenibilidad del negocio no se centra únicamente en cumplir con las expectativas de quienes invierten en él, sino con todos los agentes que tengan alguna clase de interés en las actividades que ejerce el mismo, cumpliendo con la diferenciación y la distinción, para luego pasar a formar una base sólida de la empresa que permita definir valores, cumplimiento de leyes y los sistemas de gestión, a través de un proceso de mejora continua. (Flores, Alarcón, Calderón, & Tutivén, 2016)

Para lograr un negocio sostenible es necesario tener en cuenta los siguientes puntos:

- Tener claras las bases de la cultura empresarial, contar con una misión, visión y valores bien definidos, a partir de un análisis FODA del negocio.
- Conocer el grado de compromiso de todas las partes que conforman el equipo de trabajo, desde la gerencia hasta los colaboradores internos y externos.
- Tener identificados a los distintos grupos de interés del negocio, como los clientes, equipo de trabajo, inversionistas, proveedores, vecinos, comunidades locales, entre otros.
- Identificar los impactos sociales, ambientales y económicos, así como las externalidades positivas y negativas que el negocio pueda tener con su entorno y los grupos de interés.
- Identificar las prioridades del negocio y definir un plan de acción a corto y largo plazo, donde se pueden fortalecer puntos positivos o procurar reducir o eliminar los negativos.
- Asignar personas responsables para dar seguimiento a que se cumpla del plan de acción, por medio de indicadores, para cuantificar avances y progresos.
- Establecer los canales de comunicación apropiados, tanto a nivel interno y externo, para que todos los grupos de interés puedan participar y sentirse motivados al aportar al negocio.

- Una vez que se han obtenido los resultados de las herramientas utilizadas para medir progresos, es necesario evaluar el impacto de las decisiones que se han tomado, para así corregir falencias y reconocer logros. (Flores, Alarcón, Calderón, & Tutivén, 2016)

La sostenibilidad tiene nueve principios base, que deberían ser integrados en los procesos de toma de decisiones empresariales, que pueden ser cuantificables y monetizados:

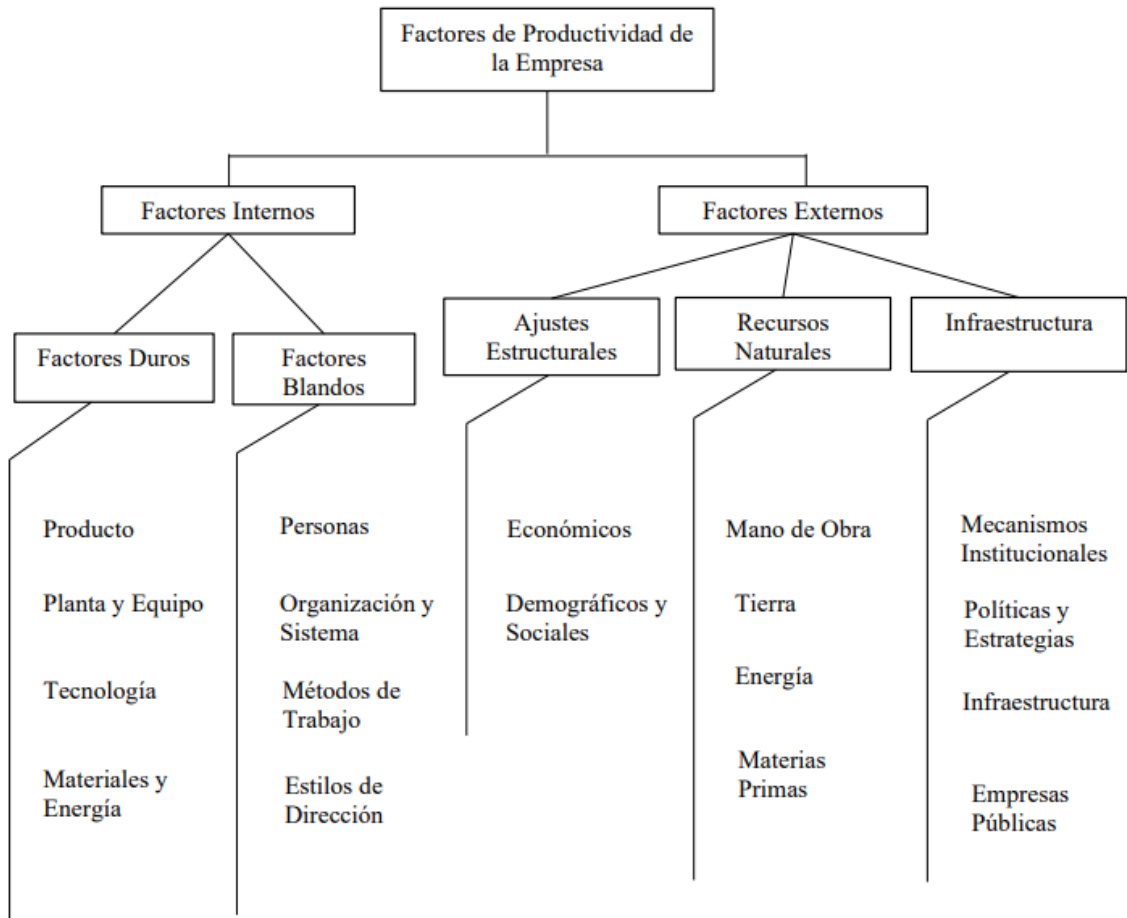
#### **Principios de la Sostenibilidad**

Ética	Se promueve, monitorea y mantiene prácticas y estándares éticos en su tratamiento con los inversionistas.
Gobernabilidad	Se administran los recursos de manera consciente y efectiva, reconociendo la obligación de enfocarse en los intereses de los involucrados.
Transparencia	Se provee la información completa sobre los productos, servicios y actividades, permitiendo que los involucrados tomen decisiones con una base real
Relaciones de Negocios	Mantener prácticas de comercio justo con proveedores, distribuidores y socios;
Retorno Financiero	La empresa compensa a los proveedores de capital con un retorno sobre su inversión competitivo y respaldado con sus activos
Involucramiento de la Comunidad y Desarrollo Económico	Se promueve una relación de mutuo beneficio entre el negocio y la comunidad tratando de ayudar a cubrir necesidades de la misma
Valor de los productos y servicios	La empresa respeta las necesidades, deseos y derechos de los clientes y se esfuerza por proveer los niveles más altos de valor del producto y servicios
Prácticas de empleo	La empresa se involucra en prácticas de gerencia de recursos humanos que promueven el desarrollo profesional del colaborador y su empoderamiento
Protección del Medio Ambiente	La empresa se esfuerza en proteger y restaurar el medio ambiente, y promueve el desarrollo sostenible con productos, procesos y otras actividades

**Figura 4. Principios de Sostenibilidad**

Fuente: (Flores, Alarcón, Calderón, & Tutivén, 2016)

Dentro del ámbito empresarial se manejan estándares de calidad, competitividad y estandarización, lo que vuelve a la industria en un sector con mayores exigencias en torno a sus operaciones, para ser rentables y mantenerse en el tiempo. (Alcívar, 2021)



**Figura 5. Factores de productividad de la empresa**

Fuente: (Alcívar, 2021)

“En los últimos años ha aumentando la creación de emprendimientos, lo cual resulta clave para el desarrollo económico y la competitividad del país. En esta dinámica se transforma en un vehículo que busca la creación de nuevos productos o servicios.” (Sepúlveda & Reina, 2016)

Sepúlveda y Reina (2016) señalaron lo siguiente:

A pesar de la importancia de la actividad emprendedora, la generación de un impacto significativo en la economía, implica garantizar la sostenibilidad en el tiempo de los emprendimientos y por consiguiente la generación de valor, pero lo que se evidencia en

la realidad, es que un alto porcentaje de estas empresas, desaparecen en el corto plazo no logrando su sostenibilidad. (Sepúlveda & Reina, 2016)

Por lo anterior, esta investigación tiene como objetivo estudiar las características del ecosistema de emprendimiento, así como identificar y analizar los factores relevantes en la sostenibilidad de los emprendimientos, esto es, factores internos que se asemejan a las características de la empresa, factores del emprendedor relacionados con sus habilidades, rasgos y competencias, y factores del entorno referentes a las características del ecosistema en el que interactúa la empresa, con el fin de generar herramientas para la toma de decisiones por parte de los actores que participan en el mismo.

## 2.2. Marco Conceptual

### **Actividad económica**

Proceso que combina recursos (equipos, mano de obra, técnicas de fabricación e insumos) para la producción de bienes y servicios, con el objetivo de satisfacer necesidades. Las actividades económicas pueden describirse y clasificarse de acuerdo con sus características, tales como bienes que producen o insumos consumidos. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2021)

### **Actividad emprendedora temprana**

Conocida como TEA, por sus siglas en inglés, es el porcentaje de la población (18 a 64 años) que es nuevo emprendedor o dueño y gestor de un nuevo negocio. (Lasio, Amaya, Zambrano, & Ordeñana, 2020)

### **Autoempleo**

Modalidad de trabajo que genera ingresos de forma autónoma, que incluye a dueños de empresas unipersonales, donde el mismo propietario es quien administra el negocio y se beneficia de los dividendos, y a los profesionales que ofrecen sus servicios de manera independiente. (Westreicher, 2020)

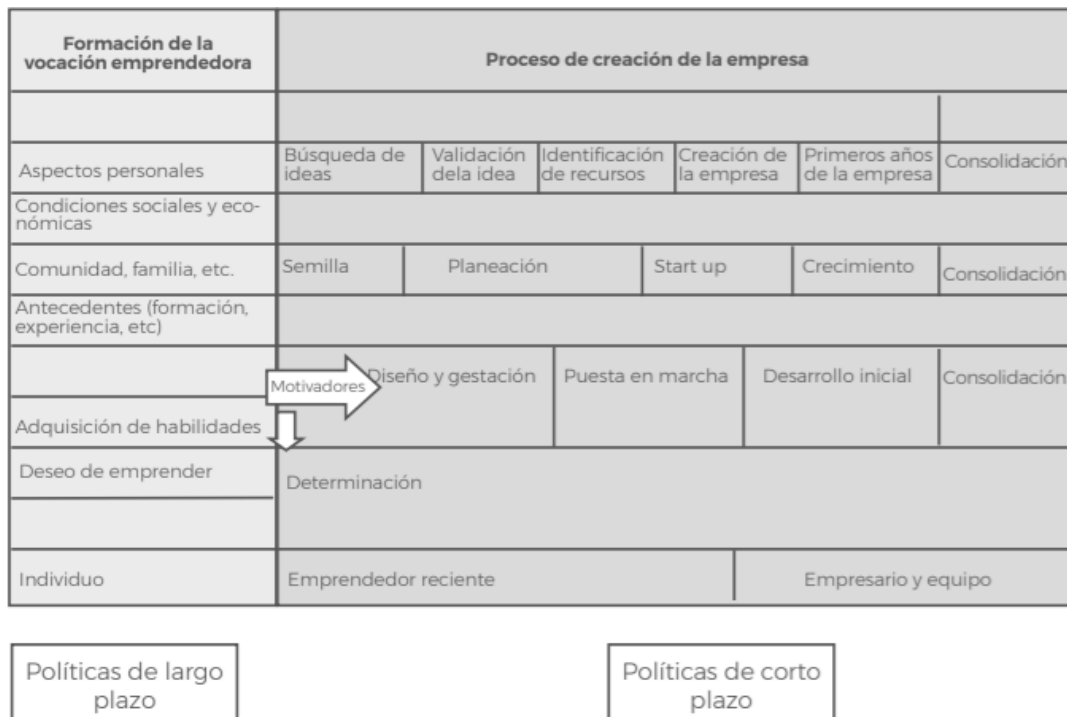
### **Ecosistema de emprendimiento**

Implica al conjunto de actores como las entidades gubernamentales, organizaciones públicas y privadas, entidades financieras, instituciones educativas, que interactúan entre sí para conectar, mediar y gobernar el desempeño en un ambiente local de emprendimiento, facilitando la creación y el desarrollo sostenible de nuevos negocios. (Sepúlveda & Reina, 2016)

La Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación (2020) lo define como “todo el entorno que facilita, incluye y fomenta el desarrollo de empresas y proyectos en un lugar determinado.” (Asamblea Nacional, 2020)

Un ecosistema de emprendimiento se encuentra conformado por varios componentes: liderazgo, gobierno, cultura, casos de éxito, capital humano y financiero, educación, infraestructura, redes de personas, servicios de apoyo y clientes. (Garzozzi, Jaramillo, & Garzozzi, 2018)

Estos componentes son parte de los procesos que se llevan a cabo al momento de formar una empresa, pasando de una idea al desarrollo de un emprendimiento a través del proceso emprendedor, cuyo objetivo es transformar esa idea en un negocio en marcha, debidamente consolidado, que se encuentre en capacidad de perdurar en el tiempo. (Garzozzi, Jaramillo, & Garzozzi, 2018)



**Figura 6. Políticas de emprendimiento en el proceso emprendedor**

Fuente: (Garzozzi, Jaramillo, & Garzozzi, 2018)

## **Global Entrepreneurship Monitor (GEM)**

Es el estudio más amplio sobre el estado de los emprendimientos que existe a nivel mundial. Este se ha llevado a cabo desde 1999 y mide los niveles de emprendimiento en más de 100 países para conocer con mayor precisión el nivel de desarrollo económico local e internacional, los factores que inciden en los mismos (políticos, culturales, normativos, e institucionales), así como las tendencias en el ecosistema del emprendimiento. (Rodríguez, Reina, Rodríguez, & Cañarte, 2020)

## **Negocios Espejo**

“Negocios que imitan o se basan en la producción de un bien o servicio que ya existe; o que adquieren una franquicia de un negocio ya exitoso.” (Equipo editorial, Etecé., 2021)

## **Micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES)**

El Servicio Ecuatoriano de Normalización (INEN) define como MIPYMES, “a las micro, pequeñas y medianas empresas cuya naturaleza se determina por su orden jurídico (sociedades) o no jurídico (personas naturales); volumen de ventas, capital social, número de trabajadores y su nivel de activos.” (Servicio Ecuatoriano de Normalización INEN, 2021)

El Servicio de Rentas Internas (SRI), define a las PYMES como “el conjunto de pequeñas y medianas empresas que, de acuerdo con su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas.” (Ávalos, 2020)

## **Población Económicamente Activa (PEA)**

“Personas de 15 años y más que trabajaron al menos 1 hora en la semana de referencia o aunque no trabajaron, tuvieron trabajo (empleados); y personas que no tenían empleo pero estaban disponibles para trabajar y buscan empleo (desempleados).” (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016)

## 2.3. Marco Legal

### 2.3.1. Constitución de la República del Ecuador

Las leyes ecuatorianas cuentan con todas las condiciones y garantías legales necesarias para llevar a cabo actividades de emprendimiento empresarial asociado a las PYMES de manera segura, dando prioridad al derecho al desarrollo personal y profesional de cada habitante.

La constitución indica lo siguiente con respecto a la población joven y al sistema económico y política económica:

Art. 39. El Estado garantizará los derechos de las jóvenes y los jóvenes, y promoverá su efectivo ejercicio a través de políticas y programas, instituciones y recursos que aseguren y mantengan de modo permanente su participación e inclusión en todos los ámbitos, en particular en los espacios del poder público. El Estado reconocerá a las jóvenes y los jóvenes como actores estratégicos del desarrollo del país, y les garantizará la educación, salud, vivienda, recreación, deporte, tiempo libre, libertad de expresión y asociación. El Estado fomentará su incorporación al trabajo en condiciones justas y dignas, con énfasis en la capacitación, la garantía de acceso al primer empleo y la promoción de sus habilidades de emprendimiento. (Asamblea Constituyente, 2008)

El artículo 66, en el numeral 15 señala “el derecho a desarrollar actividades económicas, en forma individual o colectiva, conforme a los principios de solidaridad, responsabilidad social y ambiental.” (Asamblea Constituyente, 2008)

En la sección de régimen de desarrollo, en el artículo 276, entre los principios generales se encuentra entre sus objetivos “Construir un sistema económico, justo, democrático, productivo, solidario y sostenible basado en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo, de los medios de producción y en la generación de trabajo digno y estable. (Asamblea Constituyente, 2008)

La constitución reitera el compromiso del Estado en torno al “buen vivir”, donde la prioridad siempre son las personas; que puedan desarrollar sus actividades económicas para poder producir ingresos que les permita gozar de una buena calidad de vida. El artículo 283 lo describe de la siguiente manera:

El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir. (Asamblea Constituyente, 2008)

### 2.3.2. Ley Orgánica del Emprendimiento e Innovación

El Estado busca la protección y regulación a los emprendimientos en el país. El Reglamento a la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación ha sido emitido por la Presidencia de la República en el año 2020, y que entraría en vigencia cuando sea publicado en el Registro Oficial, establece el “marco normativo para incentivar y fomentar el emprendimiento, la innovación y el desarrollo tecnológico, con el objetivo de implementar nuevas modalidades societarias y de financiamiento para fortalecer el ecosistema emprendedor”. (Asamblea Nacional, 2020)

Además de buscar generar las condiciones apropiadas para fomentar la creación de nuevos proyectos, existen beneficios en el nuevo reglamento, entre los que se incluye un nuevo marco regulatorio que permite acceder de manera fácil a servicios y fondos financieros de inversión pública de los que podrían participar todos los actores del círculo de emprendedores, por medio de recursos digitales. (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2021)

Dentro de la nueva normativa se centrar en el fomento a la cultura y educación del emprendedor, donde se desea que los mismos mejoren sus capacidades, habilidades y destrezas, así como incentivar la difusión de educación financiera a nivel nacional, establecer un vínculo de cooperación entre las instituciones educativas con el sector productivo. (Asamblea Nacional, 2020)

También se ha tomado en consideración el acceso a fuentes de financiamiento e inversión a través de figuras como el capital semilla o facilidades para la obtención de un crédito. (Asamblea Nacional, 2020)

De acuerdo con el informe del Global Entrepreneurship Monitor para Ecuador del período 2019 – 2020 (2020), dentro de los ejes principales de la esta ley se encuentran:

- La creación de las Sociedades por Acciones Simplificadas (SAS), que permiten crear empresas unipersonales sin necesidad de capital mínimo.
- La implementación de un Registro Nacional de Emprendedores (RNE), que facilita dirigir políticas para fomentar el crecimiento de los nuevos negocios.



- Promoción de fondos colaborativos para emprendimientos con potencial de crecimiento.
- Reestructuración de deudas, donde el emprendedor puede llegar a acuerdos de pago con sus acreedores. (Lasio, Amaya, Zambrano, & Ordeñana, 2020)

### 2.3.3. Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria

Dentro de este marco jurídico establecido en el año 2011, se reconoce a las unidades económicas sin distinción de cultura y ubicación geográfica, dando así espacio a personas o asociaciones de personas, comunas y nacionalidades de todo tipo a ejercer actividades productivas con el objeto de alcanzar el bien común, amparadas bajo la ley.

La Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS) establece lo siguiente en el artículo 1:

Se entiende por Economía Popular y Solidaria a la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital. (Asamblea Nacional, 2018)



**Figura 7. Estructura de la Economía Popular y Solidaria**

Fuente: (Burgos, Burgos, Márquez, & Tello, 2019)

#### 2.3.4. Consejo Nacional para el Emprendimiento e Innovación (CNEI)

Es un organismo estratégico para promover y fomentar el emprendimiento, la innovación y la competitividad sistemática del país, mediante la coordinación interinstitucional, la alianza público-privada y la academia, con capacidad para emitir resolución con carácter vinculante y de cumplimiento obligatorio.

La creación del Consejo Nacional de Emprendimiento e Innovación (Conein) y sus atribuciones son parte de los 20 textos en los que la Comisión de Desarrollo Económico recomendó al pleno de la Asamblea Nacional ratificarse cuando trate el veto parcial a la Ley de Emprendimiento.

La norma prevé que el Estado asigne recursos e implemente políticas públicas que se emitan en la aplicación de la ley; simplificar trámites para la creación, operación y cierre de

empresas, en todos los niveles de gobierno y abre las puertas a la creación de nuevos tipos de empresa y fomenta de forma efectiva nuevos proyectos productivos

Se regula la creación, funcionamiento y atribuciones del Consejo Nacional para el Emprendimiento e Innovación (CNEI), la Secretaría Técnica del Consejo Nacional para el Emprendimiento e Innovación y la Estrategia Nacional de Emprendimiento e Innovación. A la vez se contempla la creación del Registro Nacional de Emprendimiento (RNE), la generación de una Guía Nacional de Emprendimiento por parte de la Secretaría Técnica CNEI para que provea de información macroeconómica, legal, tributaria, sectorial, laboral, financiera del ecosistema del emprendedor.

Habrá acceso preferente a los servicios financieros y a los fondos de inversión públicos, a través capital semilla, capital de riegos e inversión ángel (plataformas de inversión). En otro aspecto, la norma tiene previsto promover el establecimiento de una formación teórica y práctica para el emprendimiento, fortalecer actitudes y aptitudes en el estudiante (secundario y nivel superior), con el objetivo de mejorar las capacidades, habilidades y destrezas que permitan emprender con éxito iniciativas productivas.

En la Ley también se habla de plataformas de fondos colaborativos o “crowdfunding”, los cuales conectan mediante plataformas de internet a personas públicas, privadas o de la economía popular y solidaria, denominadas promotores, que requieren capital para un determinado proyecto, con o sin ánimo de lucro; con otras personas, denominadas inversores, interesadas en aportar sus recursos para la consecución de dichos proyectos, bajo determinadas condiciones y a través de distintas categorías.

### 2.3.5. Desarrollo de emprendimientos en otros países

La actividad emprendedora tiene un potencial significativo por su impacto en el crecimiento de la economía de un país. Prada (2014) indica que “en América Latina el 42% de los emprendedores, identifican oportunidades de negocios, mientras que el 28% se convierten en emprendedores por necesidad.” (Prada, 2014)

Laguia, Moriano, Molero, y Gámez (2017) indican que “el nivel educativo es una de las variables que influyen en la intención de emprender, de tal forma que a mayor nivel educativo mayor tasa de actividad emprendedora.” (Laguia, Moriano, Molero, & Gámez, 2017, pág. 2)

## **CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA / ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **3.1. Enfoque de la investigación**

El enfoque de la presente investigación fue de tipo mixto, donde se combinaron estudios cuantitativos con cuantitativos. El informe ha sido elaborado con base a los resultados obtenidos de las encuestas (cuali-cuantitativas), junto con las experiencias compartidas por los dueños de emprendimientos a manera de entrevistas (cualitativas), cuya retroalimentación fue enriquecida a través del uso de fichas de control interno administrativo (cuantitativas) para conocer con mayor profundidad hasta qué punto son aplicados los procesos administrativos dentro de los negocios a nivel local.

### **3.2. Tipo de investigación**

La investigación fue de tipo descriptiva, ya que se desea determinar las variables de estudio y características que comparten los negocios por medio de un análisis de su gestión administrativa. Se ha recopilado información para hallar qué características comparten los emprendimientos en cuanto a su gestión interna para determinar cuáles son los factores de éxito que les permiten ser negocios sostenibles en el tiempo.

### **3.3. Métodos y técnicas utilizados**

Un método representa la estrategia que será utilizada para recabar información apuntando hacia el cumplimiento de los objetivos en un estudio. En la presente investigación ha sido aplicado el método inductivo, con el cual se parte de premisas particulares para llegar a una conclusión general.

En este caso, se quiso determinar las causas por las cuales existen emprendimientos sostenibles en el tiempo, así como los procesos en los que incurrieron los gerentes de estos negocios para afianzar su permanencia dentro del mercado guayaquileño.

En cuanto a las técnicas, el estudio elaborado fue de campo, ya que era necesario acudir a los locales a realizar las entrevistas, así como para observar que la información que fue introducida en las encuestas era acorde a la realidad de cada negocio, y así evitar un sesgo.

### 3.4. Instrumentos

Los instrumentos utilizados para la recopilación de información fueron las entrevistas, encuestas y fichas de control interno administrativo.

Las encuestas fueron realizadas a 30 locales comerciales establecidos en la ciudad de Guayaquil, en negocios que contaran con local físico, sin distinción de tamaño. El cuestionario consistió en preguntas abiertas y cerradas con el fin de conocer con mayor detalle la manera de administrar el negocio de cada emprendimiento.

Las entrevistas fueron de tipo estructurada, y se le realizaron a siete emprendimientos previamente seleccionados, donde a los encargados de los locales se les presentó el mismo formulario, para que el proceso de análisis fuera más sencillo y enfocado en el cumplimiento de los objetivos del estudio.

Las fichas de control interno administrativo fueron presentadas a ocho establecimientos, y estas fueron desarrolladas con el fin de evaluar de manera independiente a cada proceso de gestión dentro del negocio, para así poder detectar fortalezas y falencias en los mismos. Esta actividad fue llevada a cabo en conjunto con las entrevistas.

### 3.5. Población

El Programa Estadístico Comunitario de la Comunidad Andina de Naciones (CAN), en su Resolución 1260 definió los parámetros para establecer si una empresa califica como PYMES dentro de los países de la región. (Cámara de Comercio de Quito, 2017)

El boletín indica que “las PYMES comprenden a todas las empresas formales legalmente constituidas y/o registradas ante las autoridades competentes, que lleven registros contables y/o aporten a la seguridad sociales, como indica el artículo 3 de la Decisión 702.” (Cámara de Comercio de Quito, 2017) Todos los países miembros deben elaborar sus estadísticas unificadas bajo esta normativa.

La clasificación se rige por rangos de personal ocupado y las ventas anuales brutas, donde el valor de ventas prevalece sobre el número de colaboradores. (Cámara de Comercio de Quito, 2017)

**Tabla 4. Clasificación de las PYMES (CAN)**

<b>Variables</b>	<b>Estrato I</b>	<b>Estrato II</b>	<b>Estrato III</b>	<b>Estrato IV</b>
Número de colaboradores	1 a 9	10 a 49	50 a 99	100 a 199
Ventas brutas anuales (USD \$)	≤ 100,000	100,000 a 1,000,000	1,000,001 a 2,000,000	2,000,001 a 5,000,000

**Fuente:** (Cámara de Comercio de Quito, 2017)

La Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, se acogió a la normativa de la CAN, y basados en la legislación vigente en el Ecuador, dejó la clasificación de las empresas de la siguiente forma:

**Tabla 5. Clasificación de las PYMES (Ecuador)**

<b>Variables</b>	<b>Micro Empresa</b>	<b>Pequeña Empresa</b>	<b>Mediana Empresa</b>	<b>Grandes Empresas</b>
Número de colaboradores	1 a 9	10 a 49	50 a 199	≥ 200
Ventas brutas anuales (USD \$)	≤ 100,000	100,001 a 1,000,000	1,000,001 a 5,000,000	≥ 5,000,000
Monto de activos	Hasta \$100,000	100,001 a 750,000	750,001 a 3,999,999	≥ 4,000,000

**Fuente:** (Cámara de Comercio de Quito, 2017)

De acuerdo con el Directorio de Empresas y Establecimientos (DIEE) del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), para el año 2020 se encontraron registradas 846.265 empresas y 1.035.975 establecimientos a nivel nacional. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2021)

**Tabla 6. Estructura de empresas a nivel nacional (tamaño)**

<b>Tipo</b>	<b>Número de empresas</b>	<b>%</b>
Microempresa	777.718	91,90%
Pequeña empresa	52.468	6,20%
Mediana empresa "A"	7.616	0,90%
Mediana empresa "B"	5.078	0,60%
Grande empresa	4.231	0,50%
<b>Total</b>	<b>846.265</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2021)

Para el presente estudio se han tomado en consideración a todas las empresas y establecimientos cuya división económica corresponde a “actividades de peluquería y otros tratamientos de belleza”, que se encuentren establecidas dentro del cantón Guayaquil.

La población tomada para esta investigación corresponde a 451 negocios, de los cuales 444 son microempresas, y las siete restantes son pequeñas empresas. Cabe indicar que un negocio es catalogado como microempresa si su nivel de ventas anuales es menor a \$100.000, además de que cuentan con un personal enrolado de una a nueve personas. en el caso de la pequeña empresa, las ventas deben encontrarse entre \$100.001 y \$1.000.000 y su número de colaboradores debe encontrarse entre 10 y 49. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2021)

### 3.6. Muestra

La muestra fue no probabilística a conveniencia, donde se eligió de manera premeditada a los negocios que serían parte de la encuesta, entrevista y del llenado de la ficha de control, cuya información recabada sería utilizada para el análisis y elaboración del informe técnico final.

En este caso, se hizo la encuesta a 30 emprendimientos previamente escogidos ubicados en la ciudad de Guayaquil, del sector norte, centro y sur, sin importar su tamaño. Una vez recolectadas todas las encuestas, se procedió a la tabulación correspondiente, para luego continuar con el análisis de la información obtenida y revelar los resultados obtenidos de esta investigación.

Para las entrevistas y fichas de control administrativo, se tomó en consideración a negocios relevantes del sector, con el objetivo de conocer a profundidad a sus administradores, su cultura empresarial, sus fortalezas y debilidades y poder comparar entre sí.

### 3.7. Análisis, interpretación y discusión de resultados

Una vez aplicados los instrumentos utilizados en este estudio, se ha procedido a realizar el análisis correspondiente, lo cual permitió llegar a las siguientes conclusiones:

#### **3.7.1. Encuestas a dueños y/o administradores de locales de belleza**

El formato de encuesta consiste en un instrumento de tipo mixto de 16 preguntas, de las cuales siete son abiertas, siete son cerradas y dos corresponden a escalas de Likert.

En primer lugar, se consultó el género de las personas encuestadas, y el total de ellas tienen propietarias mujeres:

**Tabla 7. Sexo del participante de la encuesta**

Sexo		
Masculino	0	0,0%
Femenino	30	100,0%
	30	

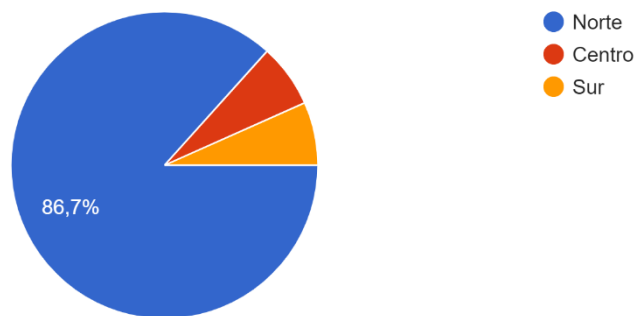
Elaborado por: Gavilanes (2022)

**Tabla 8. Sector de la ciudad**

Sector		
Norte	26	86,7%
Sur	2	6,7%
Centro	2	6,7%
	30	

Elaborado por: Gavilanes (2022)

Sector  
30 respuestas



**Figura 8. Sector de la ciudad**

Elaborado por: Gavilanes (2022)

De las 30 participantes, el 86,7% de locales se encuentra establecido en el norte de la ciudad de Guayaquil, mientras que los cuatro restantes (2 y 2) estaban ubicados en el centro y sur con el 6,7% en cada caso.



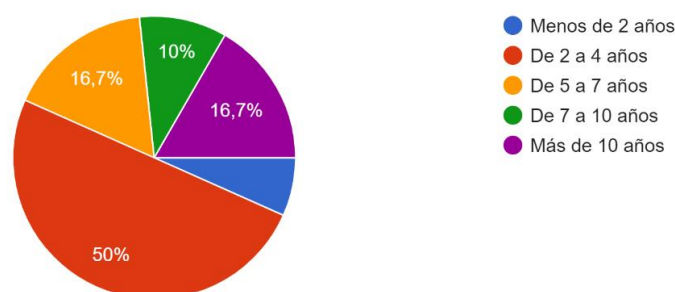
**Tabla 9. Tiempo de operación del negocio**

¿Cuántos años lleva operando el negocio?		
Menos de dos años	2	6,7%
De 2 a 4 años	15	50,0%
De 5 a 7 años	5	16,7%
De 7 a 10 años	3	10,0%
Más de 10 años	5	16,7%
	30	

Elaborado por: Gavilanes (2022)

¿Cuántos años lleva operando el negocio?

30 respuestas



**Figura 9. Tiempo de operación del negocio**

Elaborado por: Gavilanes (2022)

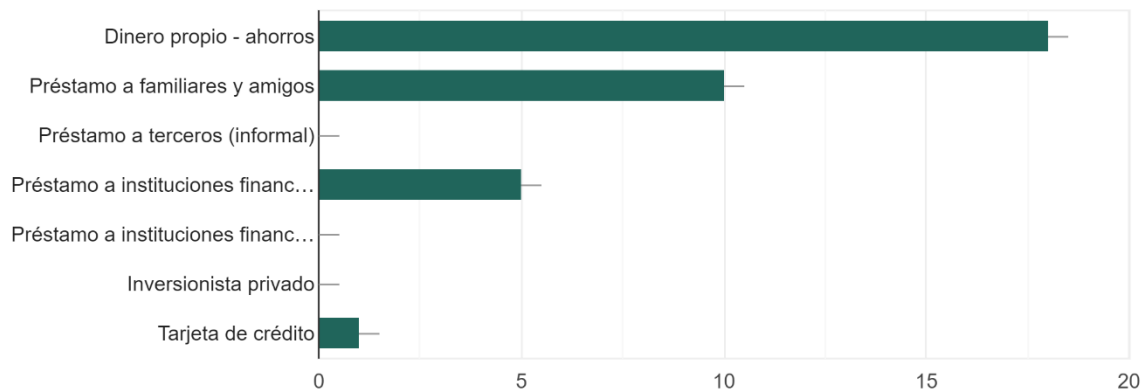
Se les consultó cuantos años llevan operando en este negocio, donde dos indicaron que tienen menos de dos años de haber arrancado con sus actividades, mientras la mitad de las encuestadas (50%) señaló que llevan de dos a cuatro años brindando servicios de belleza, un 16.7% tiene entre cinco a siete años en labores, el 10% lleva de siete a diez años y el 16.7% restante tiene más de diez años conformando parte de la industria en Guayaquil.

**Tabla 10. Fuentes de financiamiento**

¿De qué maneras financió su emprendimiento al inicio? (Puede marcar más de una opción)		
Dinero propio - ahorros	18	52,9%
Préstamo a familiares y amigos	10	29,4%
Préstamo a terceros (informal)	0	0,0%
Préstamo a instituciones financieras - privadas	5	14,7%
Préstamo a instituciones financieras - públicas	0	0,0%
Inversionista privado	0	0,0%
Tarjeta de crédito	1	2,9%
	34	

Elaborado por: Gavilanes (2022)

¿De qué maneras financió su emprendimiento al inicio? (Puede marcar más de una opción)  
30 respuestas



**Figura 10. Fuentes de financiamiento**

Elaborado por: Gavilanes (2022)

A las participantes se les preguntó de qué maneras financiaron su emprendimiento al inicio, siendo esta una pregunta abierta y se les planteó varias opciones. El 52.9% lo hizo por medio de recursos propios y ahorros, el 29.4% recurrió a pedir dinero prestado a sus familiares o amigos, Hay un 14.7% que solicitó préstamo a bancos (instituciones privadas) y una persona (2.9%) se financió utilizando su tarjeta de crédito. Hubo dos casos donde se financiaron combinando opciones, como, por ejemplo: ahorros más préstamo solicitado a familiares y allegados en un escenario, y ahorros propios junto con préstamos a la banca privada en el segundo.

También se plantearon las opciones de solicitar préstamos a terceros de manera informal, préstamos a instituciones financieras públicas e inversionistas privados, pero nadie seleccionó estas alternativas.

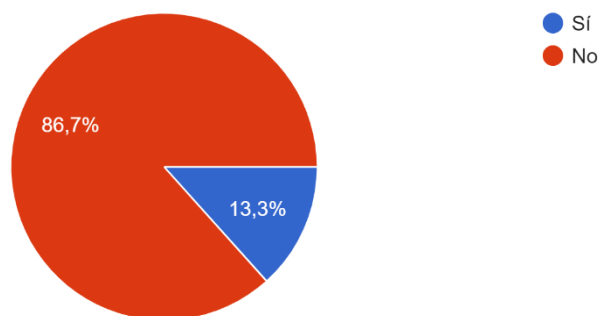
**Tabla 11. Necesidad de financiamiento en el último año**

En los últimos 12 meses, ¿ha requerido de financiamiento para su negocio?		
Sí	4	13,3%
No	26	86,7%
	30	

Elaborado por: Gavilanes (2022)

En los últimos 12 meses, ¿ha requerido de financiamiento para su negocio?

30 respuestas



**Figura 11. Necesidad de financiamiento en el último año**

Elaborado por: Gavilanes (2022)

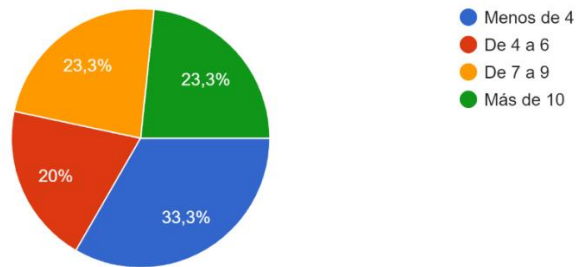
En este punto se les consultó si han requerido de financiamiento para los negocios durante los últimos doce meses, donde cuatro participantes (13.3%) respondieron de manera afirmativa y el 86.7% restante señaló que no les hizo falta capital para el funcionamiento de su local.

**Tabla 12. Número de colaboradores**

¿Con cuántos colaboradores cuenta?		
Menos de 4	10	33,3%
De 4 a 6	6	20,0%
De 7 a 9	7	23,3%
Más de 10	7	23,3%
	30	

Elaborado por: Gavilanes (2022)

¿Con cuántos colaboradores cuenta?  
30 respuestas



**Figura 12. Número de colaboradores**

Elaborado por: Gavilanes (2022)

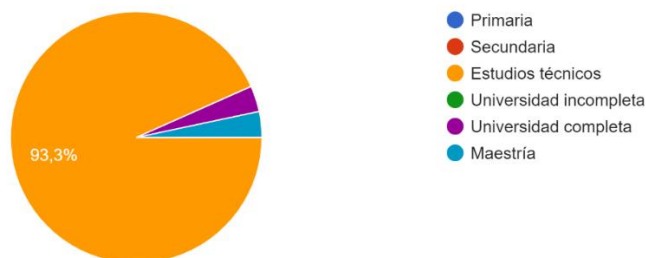
En cuanto al número de colaboradores con los que cuentan en sus establecimientos, diez de las encuestadas (33.3%) señalaron que tienen a menos de cuatro personas, mientras que seis de ellas (20%) indicó que tienen entre 4 y 6, siete participantes (23.3%) señalaron que tienen de 7 a 9 empleados, y las siete restantes (23.3%) cuentan con un equipo de trabajo mayor a las 10 personas.

**Tabla 13. Nivel de instrucción del personal**

Nivel de instrucción promedio del personal		
Estudios técnicos	28	93,3%
Universidad completa	1	3,3%
Maestría	1	3,3%
	30	

Elaborado por: Gavilanes (2022)

Nivel de instrucción promedio del personal  
30 respuestas



**Figura 13. Nivel de instrucción del personal**

Elaborado por: Gavilanes (2022)

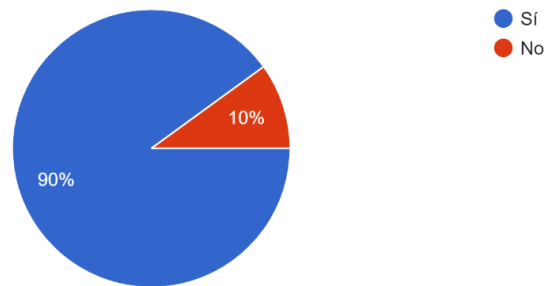
Sobre el nivel de instrucción promedio del personal, 28 de ellas (93.3%) indicaron que tienen estudios técnicos en belleza y sus especialidades, mientras que las dos personas restantes (3.3% y 3.3%) indicaron que cuentan con estudios universitarios completos o maestría en cada caso.

**Tabla 14. Inversión en capacitaciones al personal**

¿Usted invierte en capacitaciones al personal?		
Sí	27	90,0%
No	3	10,0%
	30	

Elaborado por: Gavilanes (2022)

¿Usted invierte en capacitaciones al personal?  
30 respuestas



**Figura 14. Inversión en capacitaciones al personal**

Elaborado por: Gavilanes (2022)

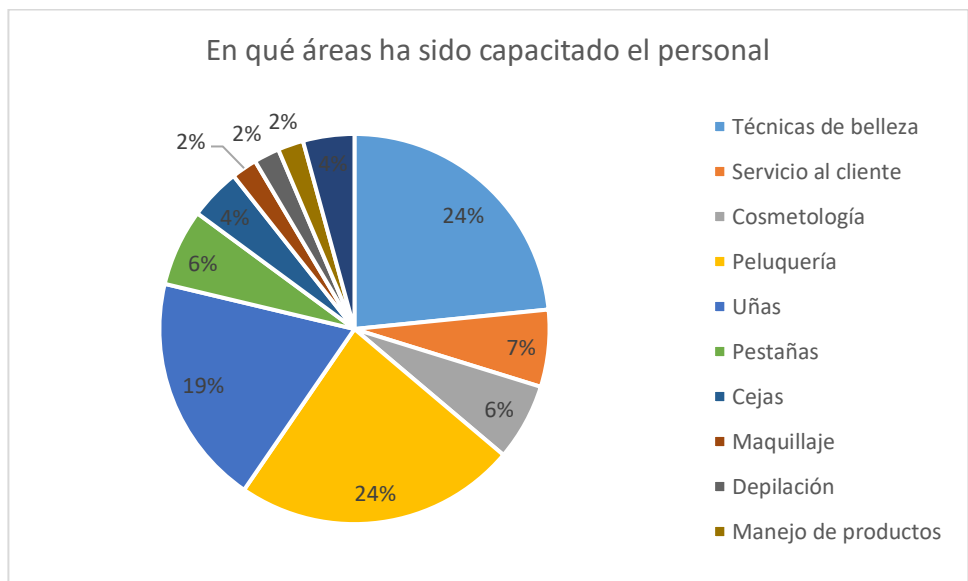
Se consultó a las propietarias y administradoras si el local invierte en capacitaciones al personal, donde en 27 de los casos (90%) indicaron que sí lo hacen, mientras los tres restantes (10%) señaló que no lo hacen. En uno de los casos donde la respuesta fue negativa, la propietaria alegó que no gastaba en este rubro porque ella misma era la persona encargada de preparar y enseñar los procedimientos de trabajo a todo su personal, ya que es maestra en belleza.

**Tabla 15. Áreas de capacitación**

En caso de que la respuesta anterior haya sido positiva, indique en qué áreas han sido capacitados		
Técnicas de belleza	11	23,4%
Servicio al cliente	3	6,4%
Cosmetología	3	6,4%
Peluquería	11	23,4%

Uñas	9	19,1%
Pestañas	3	6,4%
Cejas	2	4,3%
Maquillaje	1	2,1%
Depilación	1	2,1%
Manejo de productos	1	2,1%
Colorimetría	2	4,3%
	47	

Elaborado por: Gavilanes (2022)



**Figura 15. Áreas de capacitación**

Elaborado por: Gavilanes (2022)

En cuanto a las áreas en las cuales han sido capacitados los equipos de trabajo en los negocios de belleza, las más relevantes fueron: Técnicas de belleza en 11 de los locales (23.4%) junto con peluquería (23.4%), en tercer lugar fue diseño y cuidado de uñas en nueve establecimientos (19.1%), y luego aparecen con menor frecuencia áreas como servicio al cliente en apenas tres lugares (6.4%), cosmetología (6.4%), pestañas (6.4%), cejas (4.3%) y colorimetría (4.3%) en dos, y finalmente maquillaje (2.1%), depilación (2.1%) y manejo de productos (2.1%) en un caso cada servicio.

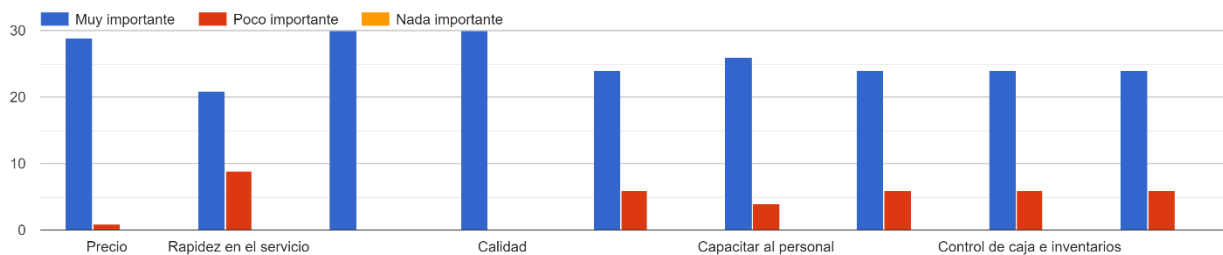
**Tabla 16. Factores clave del negocio**

Determine qué tan importantes son los siguientes factores para su negocio			
	Muy importante	Poco importante	Nada importante
Precio	29	1	0
Rapidez en el servicio	21	9	0
Contar con técnicas y servicios de moda	30	0	0

Calidad	30	0	0
Facilidad para pagar con tarjeta	24	6	0
Capacitar al personal	26	4	0
Negociar con los proveedores antes de comprar productos	24	6	0
Control de caja e inventarios	24	6	0
Ubicación del negocio	24	6	0

Elaborado por: Gavilanes (2022)

Determine qué tan importantes son los siguientes factores para su negocio



**Figura 16. Factores clave del negocio**

Elaborado por: Gavilanes (2022)

Luego se les presentó una pregunta con respuestas utilizando escala de Likert, con tres opciones: “Muy importante”, “poco importante”, o “nada importante”, donde se les pidió calificar nueve diferentes factores que forman parte del negocio de acuerdo a su prioridad.

Hubo dos factores que el total de las encuestadas señaló que son muy importantes, que fueron la calidad del servicio y la necesidad de contar con técnicas y servicios que estén de moda.

En tercer lugar, se señaló el factor precio, donde 29 dijeron que este es muy importante y una participante marcó como poco importante. Como siguiente factor apareció la capacitación al personal, donde 26 señalaron que es muy importante y 4 como poco importante.

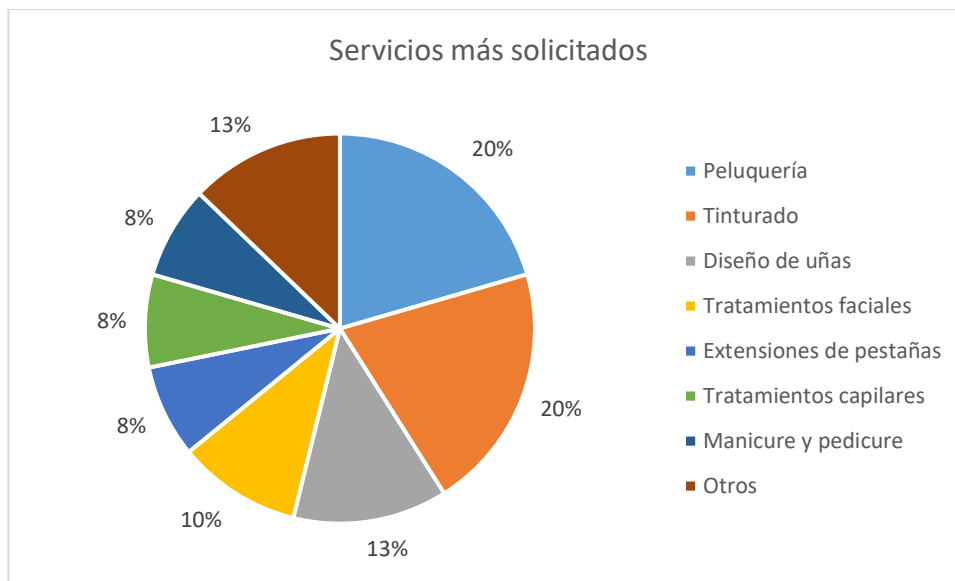
Seguido a esto, se marcaron cuatro factores con la misma cantidad de votos: la facilidad para cancelar los servicios con tarjeta de crédito, la negociación con los proveedores antes de comprar productos, control de caja e inventarios y la ubicación física del local, donde estos obtuvieron 24 selecciones como factores muy importantes y 6 como poco importantes.

Finalmente, la rapidez en el servicio obtuvo 21 votos como muy importante y 9 como poco importante, siendo el factor más flexible del listado.

**Tabla 17. Servicios más solicitados**

¿Cuál es su servicio más solicitado?		
Peluquería	8	20,5%
Tinturado	8	20,5%
Diseño de uñas	5	12,8%
Tratamientos faciales	4	10,3%
Extensiones de pestañas	3	7,7%
Tratamientos capilares	3	7,7%
Manicure y pedicure	3	7,7%
Otros	5	12,8%
	39	

Elaborado por: Gavilanes (2022)



**Figura 17. Servicios más solicitados**

Elaborado por: Gavilanes (2022)

En el siguiente punto, que fue planteado como una pregunta abierta, se les consultó cuáles son los servicios más solicitados, donde ocho de las encuestadas, el 20.5%, respondió que estos correspondían a peluquería, y en la misma proporción a tinturados de cabello. El 12.8% atribuye la mayor cantidad de sus ingresos al diseño de uñas, el 10.3% a tratamientos faciales, tres establecimientos coincidieron (7.7%) en que las extensiones de pestañas, los tratamientos capitales y los servicios de manicure y pedicure son los más solicitados.



En menor porcentaje fueron mencionados los alisados y cepillados de cabello (5.1%), depilaciones, tratamientos reductores y cambios de look (2.6% cada uno).

Luego se les consultó a manera de pregunta abierta cuál consideran que es el elemento clave para que un negocio de belleza sea exitoso, donde la gran mayoría coincidió en que el eje central del negocio es brindar un buen servicio, atender a los clientes de manera personalizada, siempre con mucha amabilidad, la necesidad de ofrecer precios competitivos o promociones, así como tener al personal debidamente capacitado, con técnicas actualizadas.

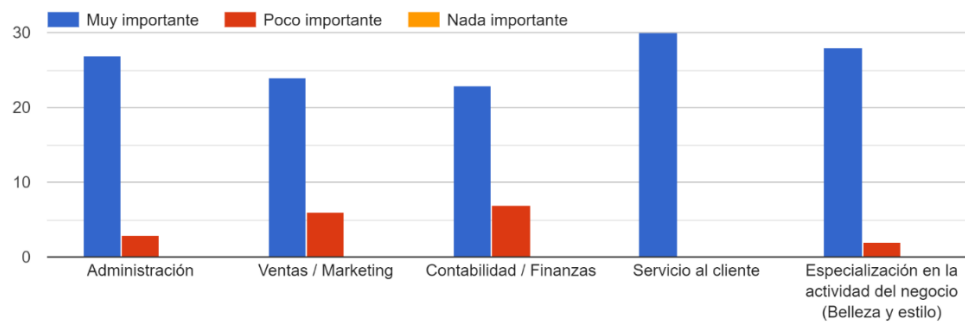
Existe un factor interesante dentro de la industria, que es la necesidad de ser honestas al momento de realizar su trabajo, ya que suele ocurrir que sus clientes van con expectativas que no son realistas y pueden salir decepcionadas al no recibir lo que buscaban. Por eso es importante una comunicación clara y asertiva entre colaborados y el público, para crear y mantener una buena relación, que lleve a crear lealtad por la marca y recomendaciones a más personas por parte de su clientela. La buena reputación de un negocio es su carta de presentación.

**Tabla 18. Áreas clave del negocio**

¿Qué tan importantes considera a estas áreas en su negocio?			
	Muy importante	Poco importante	Nada importante
Administración	27	3	0
Ventas / Marketing	24	6	0
Contabilidad / Finanzas	23	7	0
Servicio al Cliente	30	0	0
Especialización en la actividad del negocio	28	2	0

Elaborado por: Gavilanes (2022)

¿Qué tan importantes considera a estas áreas en su negocio?



**Figura 18. Áreas clave del negocio**

Elaborado por: Gavilanes (2022)

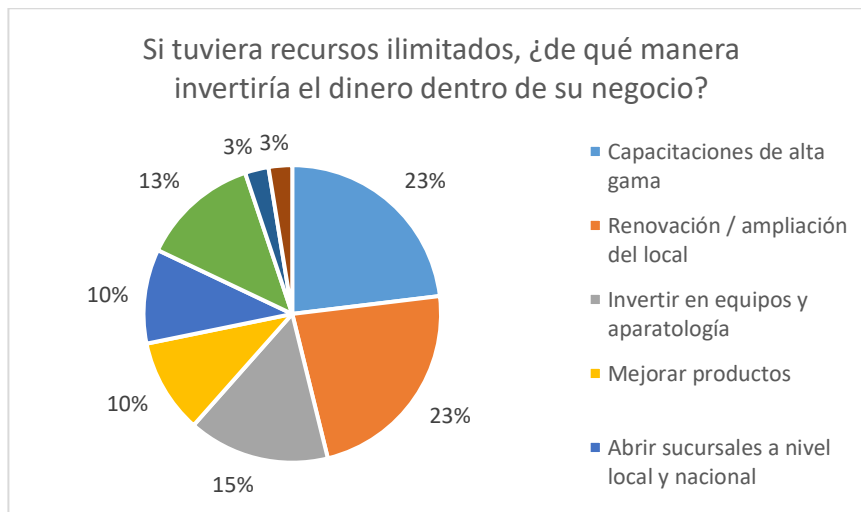
En la siguiente pregunta, se consultó a las participantes qué tan importantes consideran cada área de trabajo dentro de sus negocios, nuevamente dando uso a la escala de Likert con las opciones de: muy importante, poco importante y nada importante.

La más importante para ellas, con un 100% de los votos fue el servicio al cliente, seguido por la especialización en las actividades del negocio, con 28 votos que la calificaron como “muy importante”, y dos como “poco importante”. En tercer lugar, quedó el área administrativa con 27 votos dentro del rango de “muy importante” y tres como “poco importante”. En los últimos lugares quedaron las áreas de ventas - marketing, con 24 votos y contabilidad - finanzas con 23. En ningún caso calificaron a las áreas como nada importantes.

**Tabla 19. Visión empresarial**

Si tuviera recursos ilimitados, ¿de qué manera invertiría el dinero dentro de su negocio? Puede elegir más de una opción		
Capacitaciones de alta gama	9	23,1%
Renovación / ampliación del local	9	23,1%
Invertir en equipos y aparatología	6	15,4%
Mejorar productos	4	10,3%
Abrir sucursales a nivel local y nacional	4	10,3%
Ofrecer nuevos servicios	5	12,8%
Invertir en marketing	1	2,6%
Abrir escuela de belleza	1	2,6%
	39	

Elaborado por: Gavilanes (2022)



**Figura 19. Visión empresarial**

Elaborado por: Gavilanes (2022)

Como punto final del formulario, se les hizo una pregunta abierta, donde se les puso el caso hipotético de que contarán con recursos ilimitados, y se les preguntó de qué manera invertirían ese dinero dentro de sus negocios.

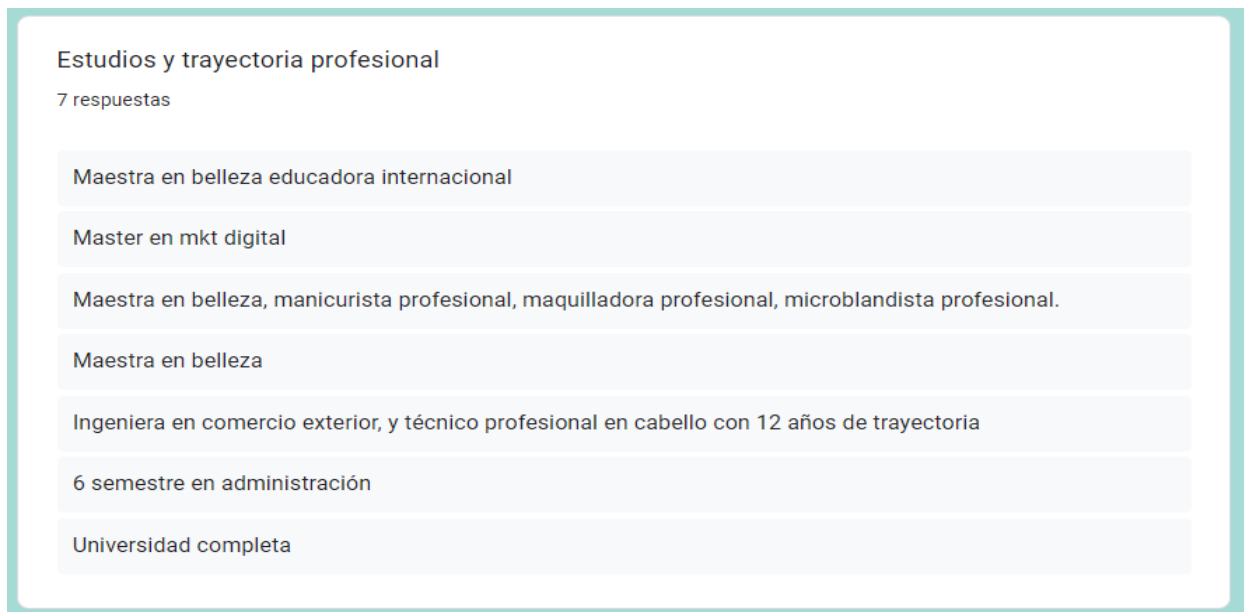
A pesar de que fue una pregunta abierta, las respuestas fueron muy similares y se tradujeron a lo siguiente: En nueve establecimientos (23.1%) indicaron que usarían esos recursos en ofrecer capacitaciones de alto nivel a sus colaboradores, así como en renovación y ampliación del local, seguidos por seis personas (15.4%) que invertirían en nuevos equipos y aparatología.

Hubo 5 participantes (12.8%) que señalaron que ofrecerían nuevos servicios, y hubo un empate entre 4 locales (10.3%) que dijeron que usarían el dinero para abrir nuevos locales, tanto en Guayaquil como en otras ciudades del país, o que invertirían en productos de mejor calidad.

Al final, hubo un local (2.6%) que invertiría en marketing, y otro (2.6%) que utilizaría los recursos para abrir una escuela de belleza propia, lo cual muestra que la visión de las propietarias no es la misma en todos los casos.

### 3.7.2. Entrevistas a dueños y/o administradores de locales de belleza

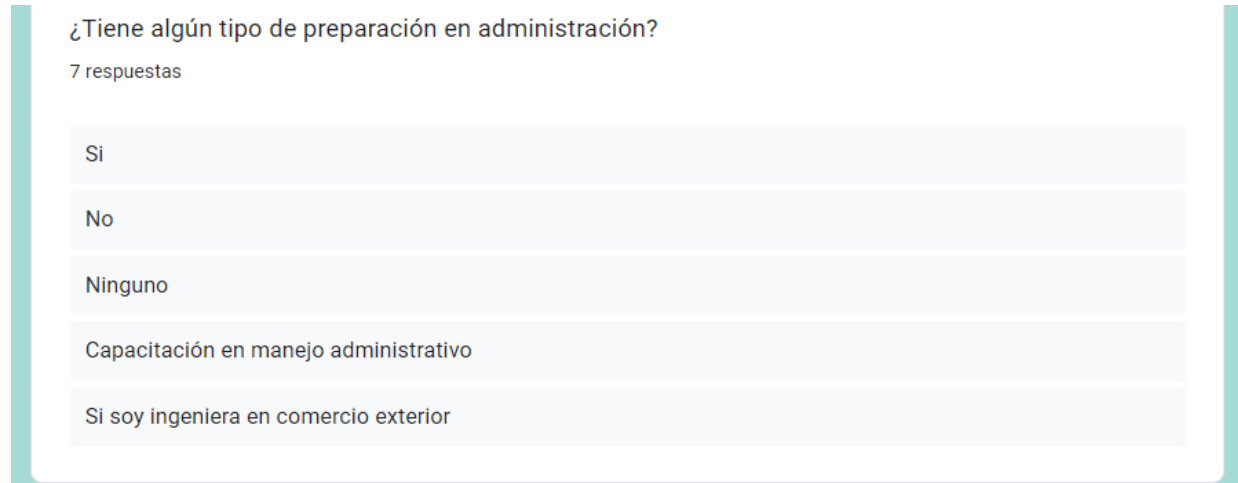
El formato de entrevista constó de 13 preguntas y fueron dirigidas a las administradoras o dueñas de establecimientos preseleccionados. Para este estudio participaron siete personas, cuyas edades fluctuaron entre los 26 y 56 años, con una edad promedio de 35 años.



**Figura 20. Formación profesional**

Elaborado por: Gavilanes (2022)

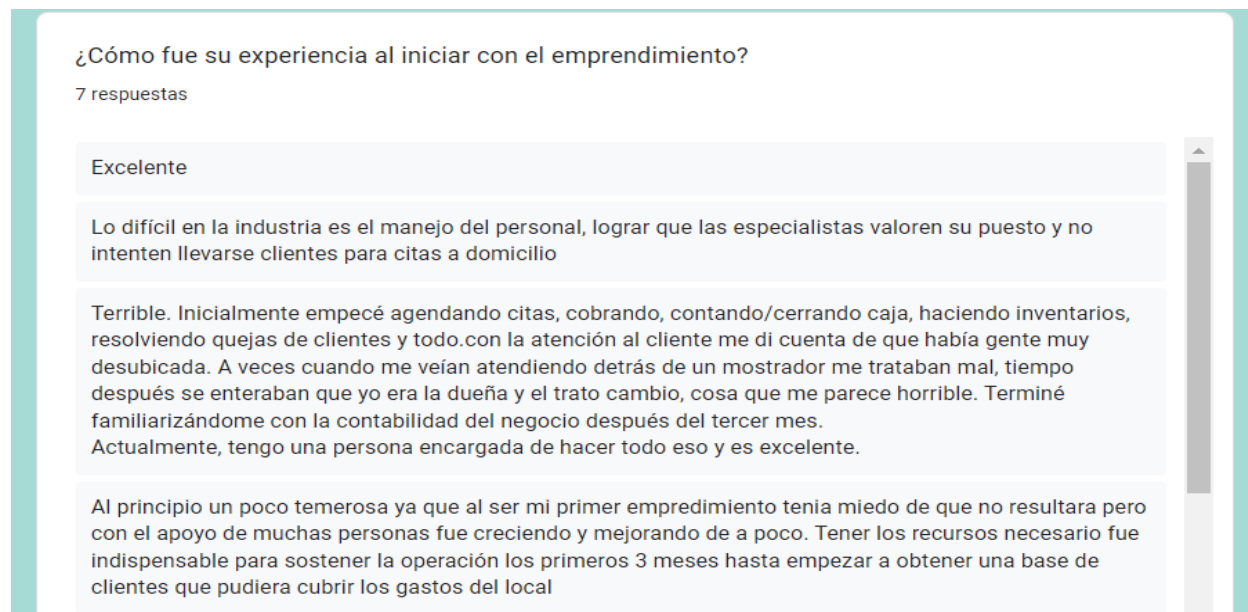
Se les preguntó sobre sus estudios y trayectoria profesional, donde tres señalaron ser maestras en belleza, una ingeniera en comercio exterior con título técnico de profesional en cabello, microblandista profesional, una máster en marketing digital, y una con estudios en la carrera de administración.

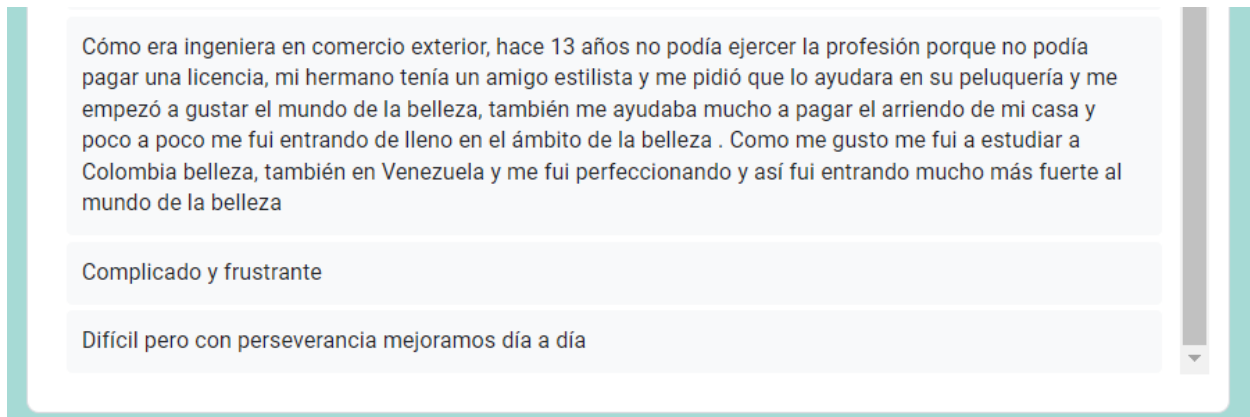


**Figura 21. Experiencia previa en administración**

Elaborado por: Gavilanes (2022)

En la siguiente pregunta se deseaba saber si ellas tenían alguna preparación o conocimiento previo en administración, donde cinco (71.4%) de las siete respondieron de manera afirmativa, y las dos propietarias restantes (28.6%) reconocieron no tener estudios en esta área, y que aprendieron a manejar el negocio de forma empírica.



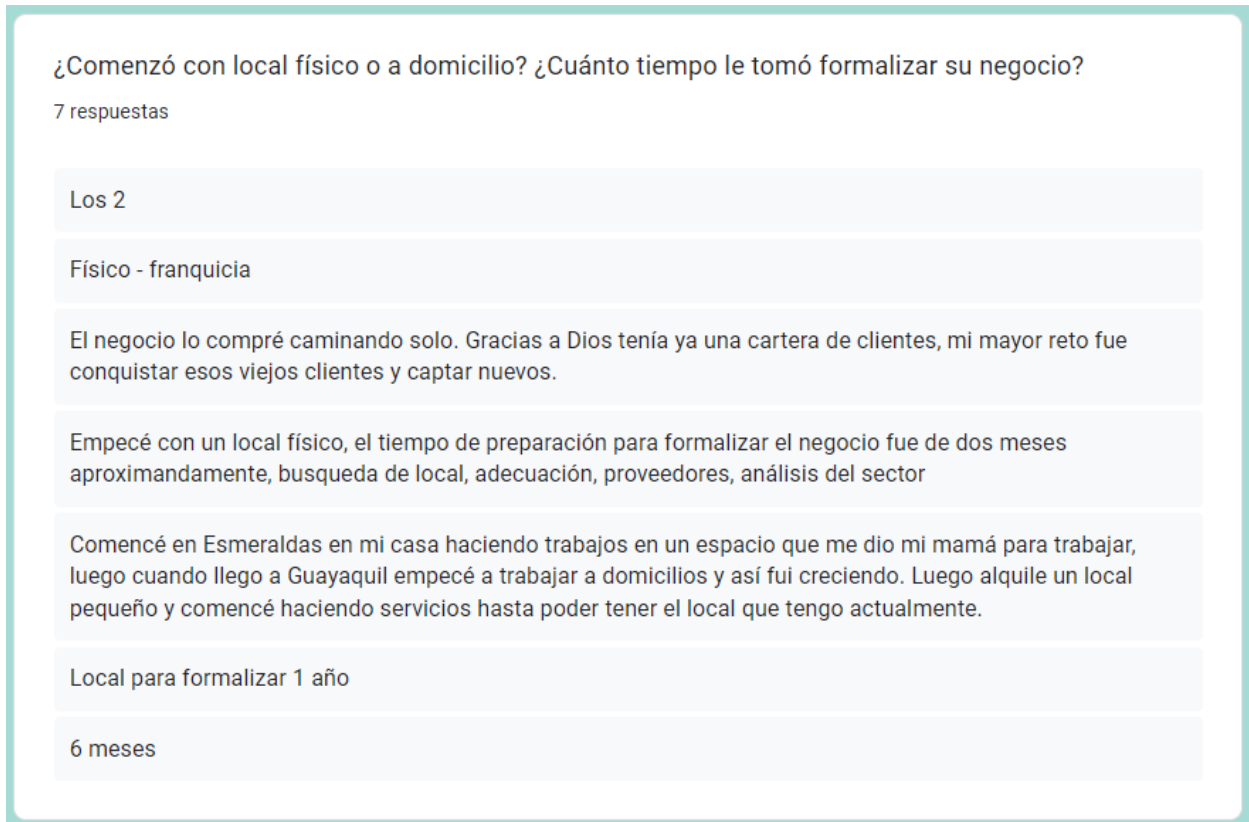


**Figura 22. Experiencia al iniciar con el negocio**

Elaborado por: Gavilanes (2022)

Luego se les consultó sobre su experiencia al iniciar con el emprendimiento, donde las profesionales coincidieron en que fue difícil, ya sea porque eran desconocidas, o por malos tratos de los clientes que las confundían con una asistente más, por lograr que sus colaborades se comporten de manera ética y no se llevaran a clientes por fuera del negocio. Entre otras dificultades que se presentaras, fue el poder cubrir los costos operativos al arrancar y para los primeros meses de funcionamiento, incluso con una pandemia de por medio, contingente que nadie esperó.

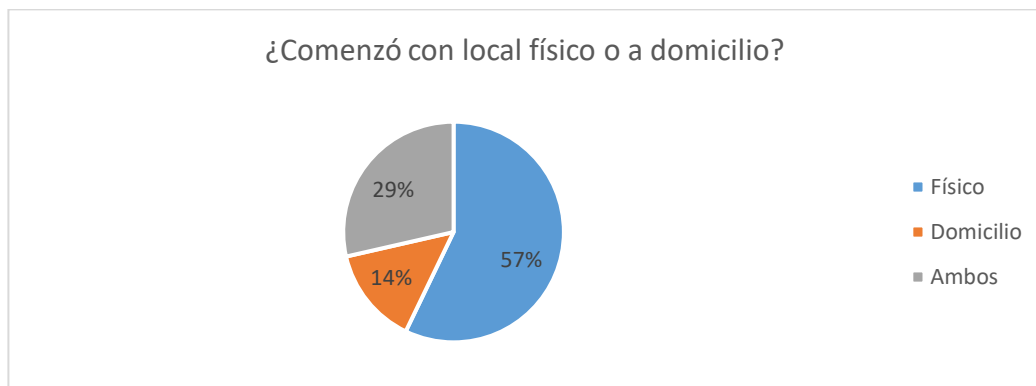
Hubo casos donde siempre quisieron trabajar en el negocio de la belleza, pero en otros se dio como oportunidad de inversión o por necesidad de generar ingresos. Finalmente, todas quedaron comprometidas e involucradas con su negocio.



**Figura 23. Experiencia al iniciar con el negocio**

Elaborado por: Gavilanes (2022)

En el siguiente punto, se les preguntó si comenzaron a ejercer sus actividades con un local propio, o a domicilio. Cuatro de las entrevistadas (57.1%) señalaron que iniciaron con un local físico, una (14.3%) indicó que empezó trabajando a domicilio, y las dos restantes (28.6%) empezaron a trabajar con ambas modalidades (en local y a domicilio).



**Figura 24. Local físico o servicio a domicilio**

Elaborado por: Gavilanes (2022)

¿Tiene algún modelo de negocios a seguir?

7 respuestas

Si

No

Franquicia

Si, un centro de uñas en USA que sigo en Instagram. Su local es hermoso y el trabajo impecable.

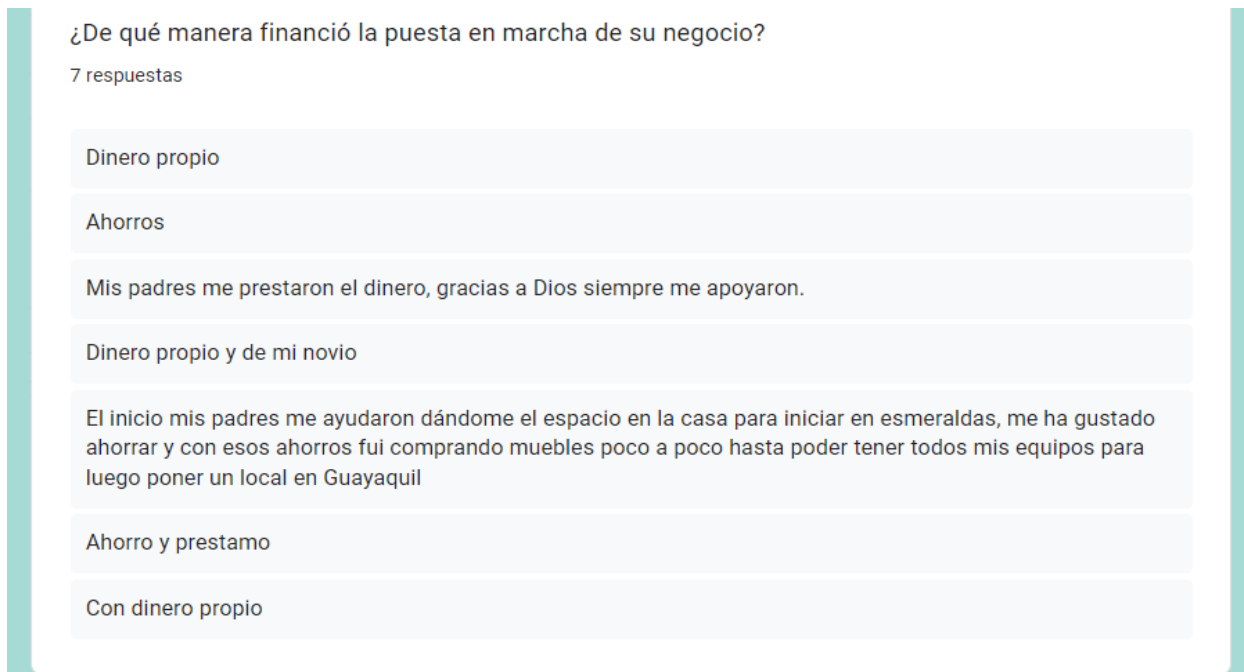
No ningún modelo, mi negocio lo he ido adaptando a mi gusto, a lo que me gusta y a lo que siento que al cliente lo hace feliz. Dios ha sido parte fundamental y he llegado hasta tener lo que tengo gracias a él. Todo el local el diseño, cada detalle lo he hecho a mi gusto.

**Figura 25. Tiene modelo de negocios a seguir**

Elaborado por: Gavilanes (2022)

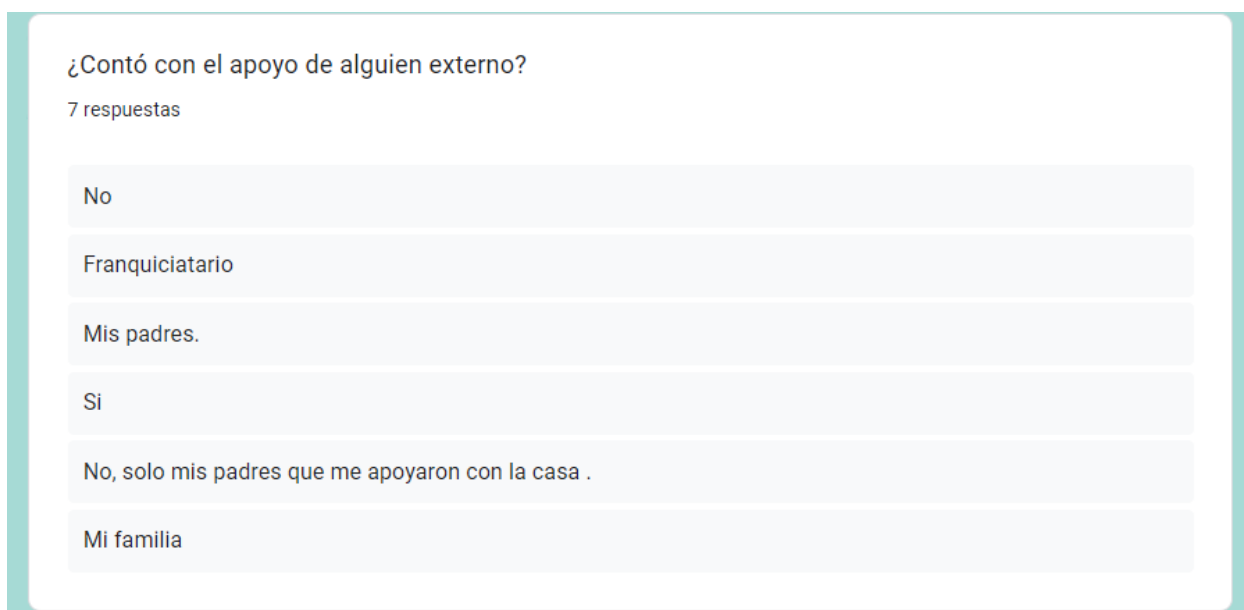
A las entrevistadas también se les preguntó si tienen algún modelo de negocios a seguir. En este caso, cuatro indicaron que sí, señalando que se guían por cuentas de redes sociales de negocios establecidos en otros países, o por medio de franquicia, que es el modelo de negocios que maneja “La Pestañería”, que cuenta actualmente con 11 sedes a nivel nacional.

Por el lado contrario, hay propietarias que eligieron diseñar su propio modelo de negocios, adaptado a sus necesidades y gustos personales, como Enith Lemos, quien trajo sus habilidades desde Esmeraldas a Guayaquil y hoy en día ha llegado también a ciudades como Cuenca y Manta.



**Figura 26. Financiamiento para montar el negocio**

Elaborado por: Gavilanes (2022)



**Figura 27. Cuenta con apoyo de terceros**

Elaborado por: Gavilanes (2022)

En cuanto al financiamiento de los proyectos, todas señalaron que lo hicieron con recursos propios, ayuda de sus familiares o por medio de préstamo al banco, pero cuando se les consultó si tuvieron la ayuda de alguien externo, cuatro de ellas (57.1%) señalaron que su familia fue el



soporte, y solo en el caso de La Pestañería contó con su franquicitario para lograr este objetivo, mientras que las tres restantes (42.9%) señalaron que todo lo conseguido, lo hicieron por cuenta propia.

¿Qué será necesario durante los próximos dos años para continuar con su emprendimiento?

7 respuestas

- Capacitar más personas
- Remodelar ciertas sedes para convertirlas en una mejor experiencia y lanzar plan de fidelidad digital
- Actualizar servicios, ej: últimas técnicas de uñas acrílicas, técnicas de peluquería en tendencia, etc. Es más importante estar actualizados que cualquier otra cosa. Los negocios como este mueren por conformarse con los mismos servicios de hace 5 años.
- Seguir en constante mejora, siempre poniendo al cliente en el centro del negocio y en base a ellos implementar estrategias que satisfagan su necesidades ya que es una area donde hay mucha competencia y no nos podemos quedar atras
- Tener Salud es lo único que necesito para seguir adelante
- Capacitar al personal y mejor los implementos
- Mantener promociones , seguir mejorando redes sociales , capacitándonos para estar al día en los nuevos estilos y tendencias que salen cada año

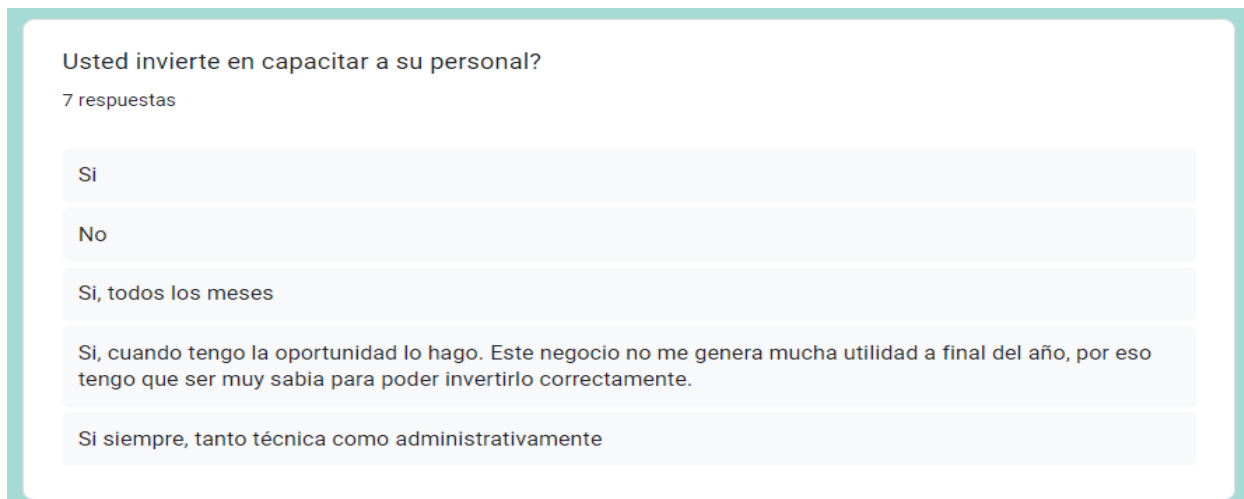
**Figura 28. Visión a futuro (2 años)**

Elaborado por: Gavilanes (2022)

En el siguiente punto, se les consultó sobre qué sería necesario durante los próximos dos años para continuar con su emprendimiento. Esta pregunta se hizo con el objeto de conocer la visión a futuro de cada empresaria, y lo que se repitió en la mayoría de las respuestas fue la importancia de capacitar constantemente al personal y actualizar sus técnicas, enfocadas en dar la mejor atención a sus clientes siempre.

Rosa Navarrete, propietaria de RN Nails estética y peluquería acotó lo siguiente:

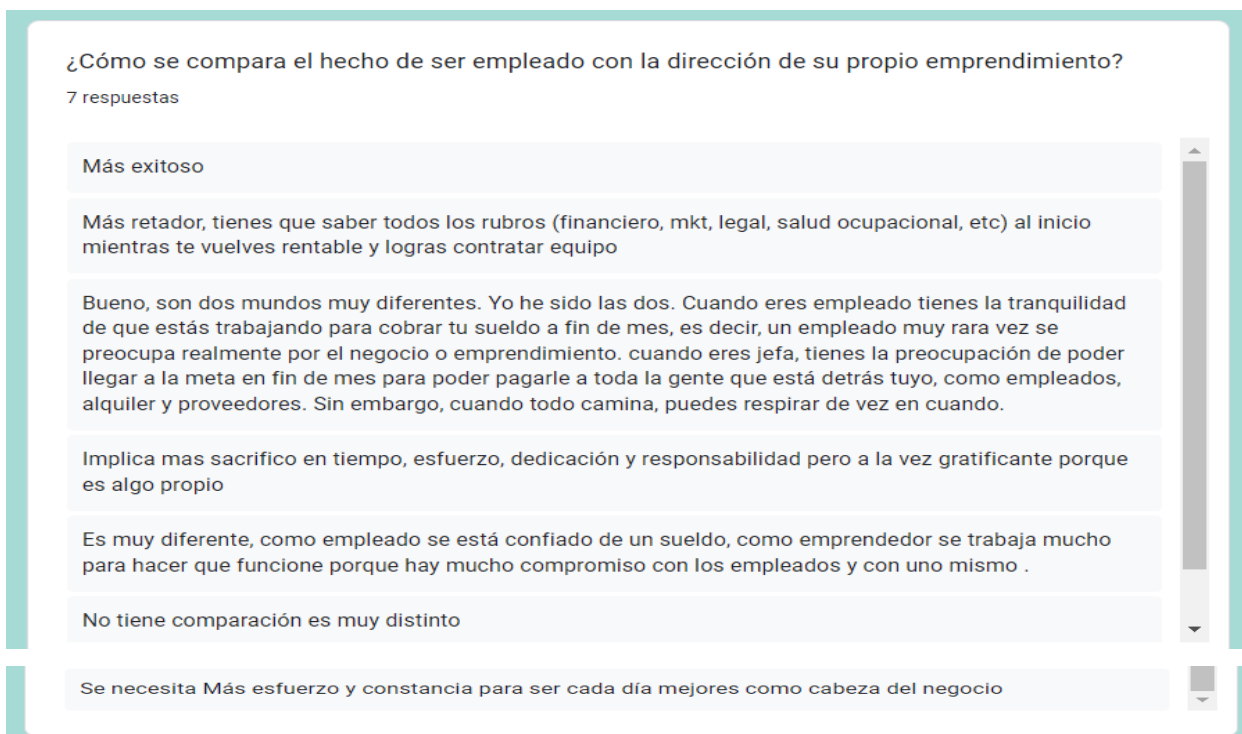
“Seguir en constante mejora, siempre poniendo al cliente en el centro del negocio, y en base a ellos, implementar estrategias que satisfagan sus necesidades, ya que es un área donde hay mucha competencia y no nos podemos quedar atrás.”



**Figura 29. Invierte en capacitar personal**

Elaborado por: Gavilanes (2022)

Luego, se les preguntó si ellas invierten en capacitar personal, y a pesar de que este punto ya fue tratado en la encuesta, se deseaba conocer con mayor detalle el por qué de su decisión. En este caso, seis participantes respondieron que sí, y la única persona que dijo que no lo hace, justificó su respuesta, indicó que no gasta porque es ella misma quien imparte sus conocimientos a sus colaboradores y los capacita.



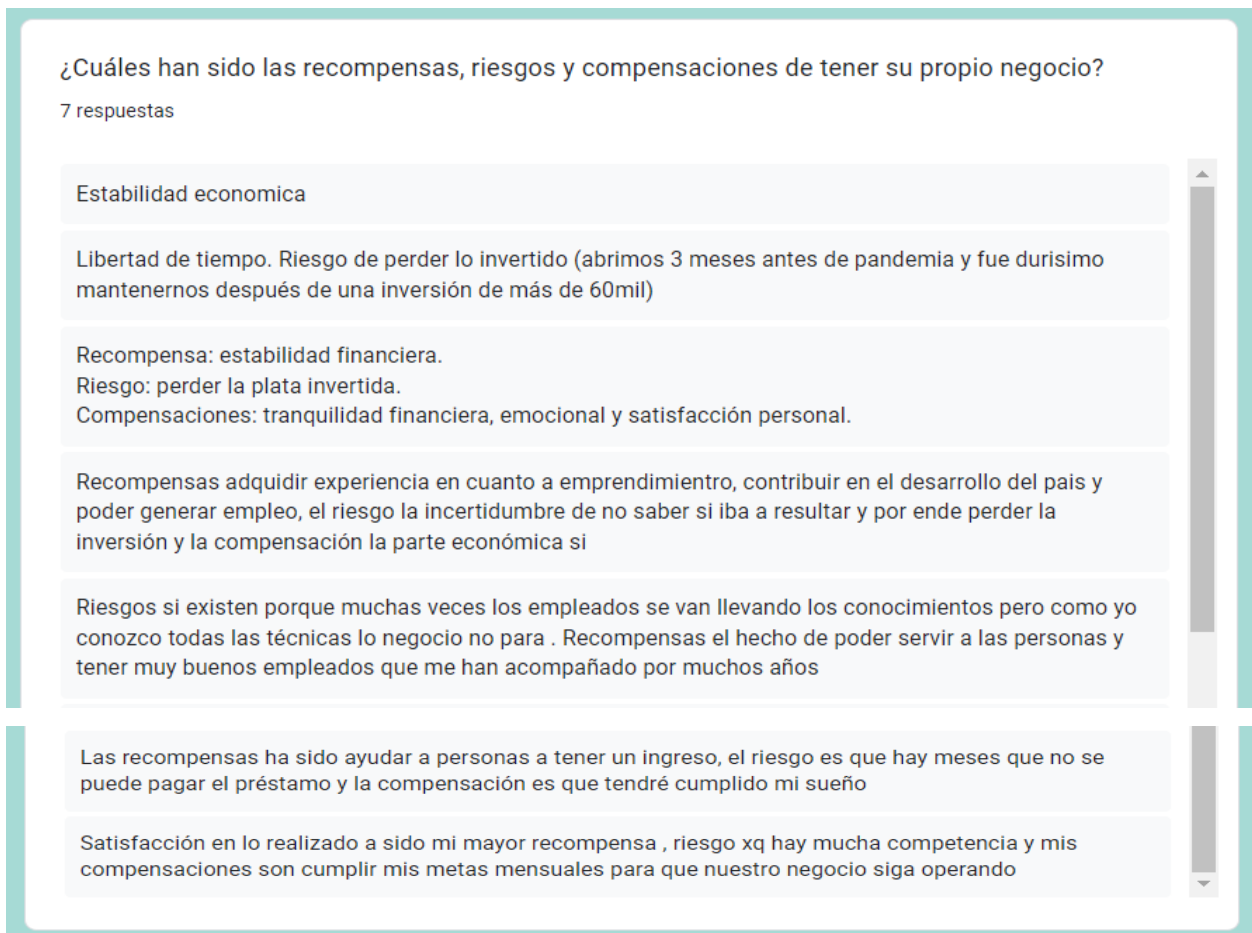
**Figura 30. Ser empleado y ser empleador**

Elaborado por: Gavilanes (2022)

Para conocer un poco más a fondo la carrera de todas las propietarias, se les preguntó de qué manera se podría comparar el ser empleada a ser la directora de su propio emprendimiento. Valentina Hernández, propietaria de Quickretouch, lo describió de la siguiente manera:

“...Son dos mundos muy diferentes. Yo he sido las dos. Cuando eres empleado tienes la tranquilidad de que estás trabajando para cobrar tu sueldo a fin de mes, es decir, un empleado muy rara vez se preocupa realmente por el negocio o emprendimiento. Cuando eres jefa, tienes la preocupación de poder llegar a la meta en fin de mes para poder pagarle a toda la gente que está detrás tuyo, como empleados, alquiler y proveedores. Sin embargo, cuando todo camina, puedes respirar de vez en cuando.”

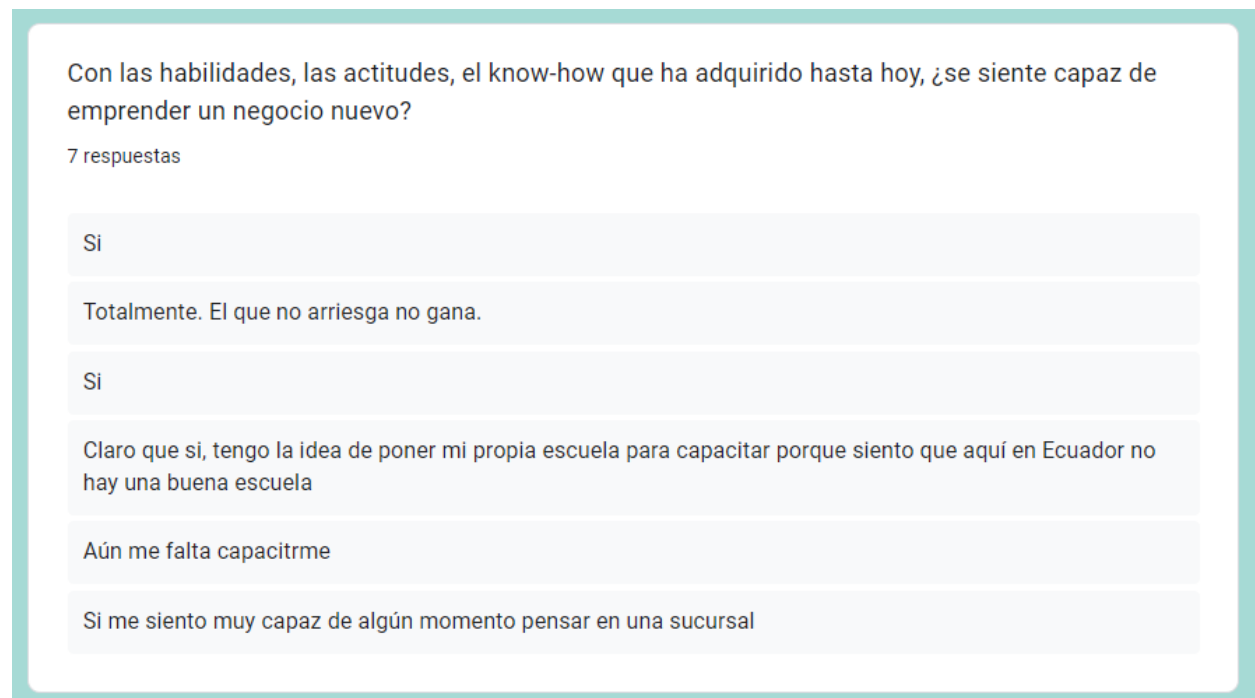
Todas coincidieron en que el rol de jefa implica más esfuerzo, más responsabilidades y la obligación de comprender los ámbitos financieros, de marketing, legales, de salud ocupacional y demás, pero así mismo, la recompensa resulta más gratificante.



**Figura 31. Recompensas, riesgos y compensaciones**

Elaborado por: Gavilanes (2022)

Luego se les preguntó por las recompensas, riesgos y compensaciones que se pueden lograr al incursionar en este negocio, con lo que indicaron que el mayor riesgo es el de perder su inversión, o no tener como cubrir las obligaciones bancarias, o con el personal. Entre las recompensas mencionaron el poder servir a los demás, generar empleos, libertad de tiempo, y estabilidad económica. En cuanto a las compensaciones alegaron la satisfacción de cumplir con sus sueños, obtener tranquilidad financiera y emocional, y la retribución económica.



**Figura 32. Disposición para volver a emprender**

Elaborado por: Gavilanes (2022)

Luego se les consultó si con las habilidades, aptitudes y el know-how que poseen actualmente, se sentirían en capacidad de emprender un negocio nuevo, a lo cual seis de las siete propietarias indicaron que sí. Dijeron que serían muy capaces de abrir sucursales, una escuela de belleza propia, indicando que quien no arriesga, no gana. En el caso de la participante que dijo que no se siente lista, indicó que siente que aún le falta capacitarse más para lograrlo.

¿Qué consejo le daría usted a un aspirante a emprendedor? ¿Podría sugerir las tres lecciones más importantes que ha aprendido?

7 respuestas

Conocimiento practica lealtad

- Tu plan de inversión y financiero debe contar con un margen para emergencias (pandemia)
- Invierte en capacitación para el stand aunque en la industria generalmente te lleves decepciones (sueles capacitar y se van) pero es la única firma de brindar un buen servicio y tendencias actualizadas
- Establece procesos para los servicios, estandarizar el servicio te da la oportunidad de escalar con la empresa. Tenemos 11 sedes propias y como franquicias por haber estandarizado procesos.

1. La primera y más importante: Pon tus planes en manos de Dios, confía en El, en ti y en las aptitudes de la gente con la que quieres empezar a trabajar. Si no confían en lo que hacen, nadie lo hará.
2. Mantén tu proyecto en secreto hasta que esté concretado!
3. Dale gracias a Dios todos los días por hacer que todo salga a tu favor y por lo que no salió también. Por algo fue.
4. Si hay un empleado que es chismoso, mala gente y majadero, aunque haga el mejor pedicure del mundo: SÁCALO inmediatamente. Esos siempre terminan enfermado el ambiente laboral.
5. Rodéate de buenos empleados: honrados, amables, respetuosos y dispuestos a ayudarse entre ellos.
6. Piensa siempre como un equipo y así tus empleados también lo haran.

Perder el miedo y salir de la zona de confort  
Hacer una buena planificación financiera y el modelo de negocio  
Poner al cliente siempre el centro del negocio

Amar lo qué haces, ser auténtica y dar siempre lo mejor en cada servicio ,

Conocimiento en administración, belleza y paciencia

- 1.- ser constante y mucho amor al nuevo emprendimiento , tener mucha fe
- 2.- jamás ser conformistas, siempre escuchar a los clientes y considerar sus sugerencias
- 3.- buscar personal que nos ayude a crecer.

**Figura 33. Consejos para futuros dueños de emprendimientos**

Elaborado por: Gavilanes (2022)

Como punto final, se les pidió dejar un consejo para las personas que aspiran a ser emprendedoras, junto con las tres lecciones más importantes que han aprendido en su rol de administradoras y propietarias.

Entre los puntos en los que más coincidieron fue en la importancia de elaborar un buen plan de inversión y financiero, donde se contemple un margen para emergencias, ser constante

con el negocio, confiar en los colaboradores para formar un buen equipo de trabajo, adquirir conocimientos de manera permanente.

En cuanto a las lecciones aprendidas, recalcaron la importancia de dar lo mejor siempre al ofrecer un servicio, recordar que el cliente es el eje principal del negocio y la importancia de escucharlos y atenderlos bien, estandarizar procesos y servicios para poder escalar con la empresa y crecer, y sobre todas las cosas, siempre mantener la fe.

### **3.7.3. Ficha de control interno administrativo a dueños y/o administradores de locales de belleza**

Las fichas de control interno administrativo han sido desarrolladas para ser tomadas a las mismas personas que fueron entrevistadas, en este caso, dueños o administradores de ocho negocios previamente escogidos.

Estas fichas fueron sido elaboradas a manera de checklist, dividido en cuatro categorías, dentro de las cuales se han incluido distintas variables administrativas que se pueden aplicar dentro de un emprendimiento, con el fin de conocer cuáles son las más utilizadas, las menos utilizadas y el por qué.

Por medio de este instrumento se buscó conocer qué tan empapados estaban los negocios con el uso de herramientas administrativas para gestionar de manera eficiente la estructura organizacional, administrativa, productividad, ambiente de trabajo, y uso de tecnologías por parte del emprendimiento.

Estructura organizacional

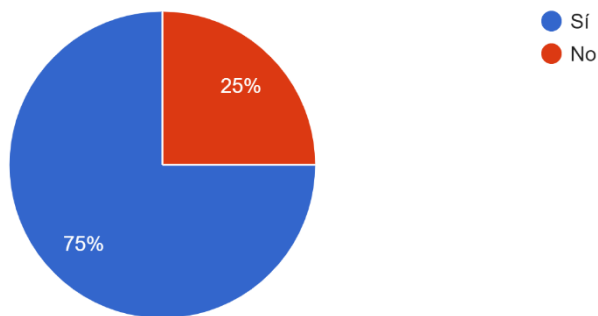
**Tabla 20. Cuentan con letrero distintivo**

El establecimiento cuenta con letrero distintivo		
Sí	6	75,0%
No	2	25,0%
	8	

Elaborado por: Gavilanes (2022)

### El establecimiento cuenta con letrero distintivo

8 respuestas



**Figura 34. Cuentan con letrero distintivo**

Elaborado por: Gavilanes (2022)

En seis (75%) de los ocho establecimientos cuentan con letrero distintivo en la parte exterior de los locales.

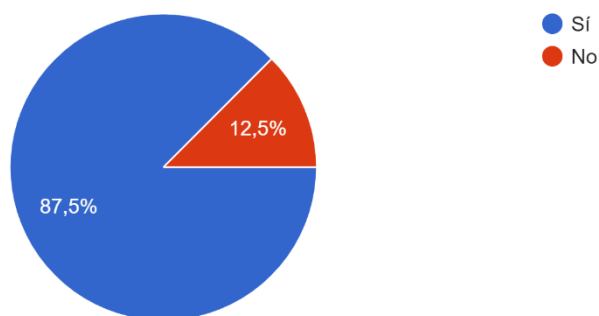
**Tabla 21. Negocios registrados en el SRI**

El establecimiento se encuentra registrado en el SRI		
Sí	7	87,5%
No	1	12,5%
	8	

Elaborado por: Gavilanes (2022)

### El establecimiento se encuentra registrado en el SRI

8 respuestas



**Figura 35. Negocios registrados en el SRI**

Elaborado por: Gavilanes (2022)

De los ocho locales, solo uno (12.5%) no se encuentra registrado en el Servicio de Rentas Internas (SRI), y por lo tanto, no cuenta con RUC ni RIMPE.

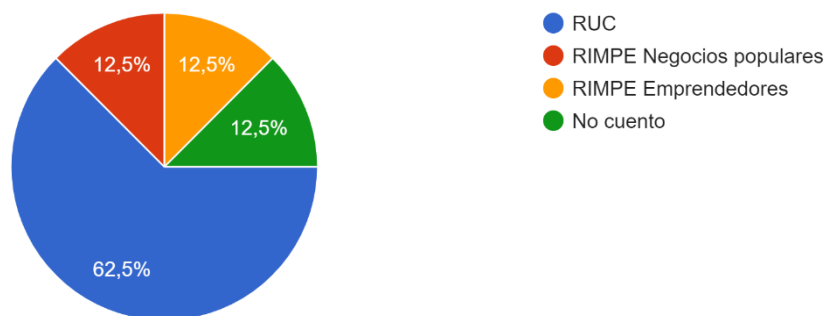
**Tabla 22. Negocios con RUC o RIMPE activos**

Cuenta con RUC o RIMPE activos		
RUC	5	62,5%
RIMPE Negocios populares	1	12,5%
RIMPE Emprendedores	1	12,5%
No cuento	1	12,5%
	8	

Elaborado por: Gavilanes (2022)

Cuenta con RUC o RIMPE activos

8 respuestas



**Figura 36. Negocios con RUC o RIMPE activos**

Elaborado por: Gavilanes (2022)

Entre los locales a los que se les elaboró la ficha, cinco (62.5%) tienen RUC, mientras que uno (12.5%) posee RIMPE de negocios populares, otro (12.5%) tiene RIMPE de emprendedores y una (12.5%) no cuenta con ninguno de estos.

**Tabla 23. Personería natural o jurídica**

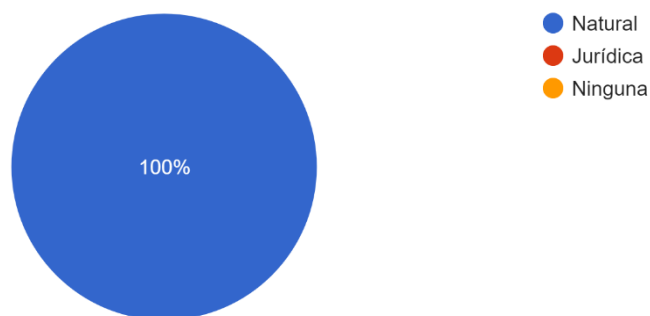
Se encuentra registrado como persona natural o jurídica		
Natural	8	100,0%
Jurídica	0	0,0%
	8	

Elaborado por: Gavilanes (2022)



Se encuentra registrado como persona natural o jurídica

8 respuestas



**Figura 37. Personería natural o jurídica**

Elaborado por: Gavilanes (2022)

Todas las personas que elaboraron la ficha de control declararon que se encuentran registradas como personas naturales.

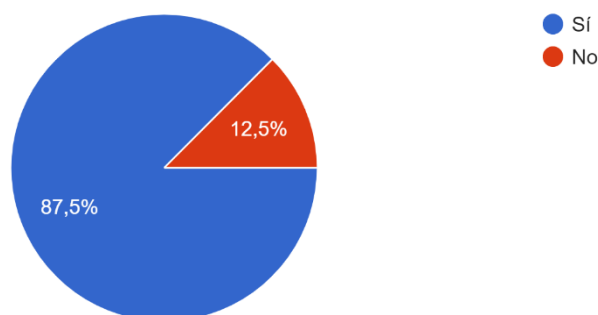
**Tabla 24. Negocios con permiso de funcionamiento**

Cuenta con permisos de funcionamiento al día		
Sí	7	87,5%
No	1	12,5%
	8	

Elaborado por: Gavilanes (2022)

Cuenta con permisos de funcionamiento al día

8 respuestas



**Figura 38. Negocios con permiso de funcionamiento**

Elaborado por: Gavilanes (2022)

De los ocho locales entrevistados, siete (87.5%) señalaron que si cuentan con sus papeles al día, y solo uno (12.5%) indicó que no cuenta con sus permisos de funcionamiento actualizados.

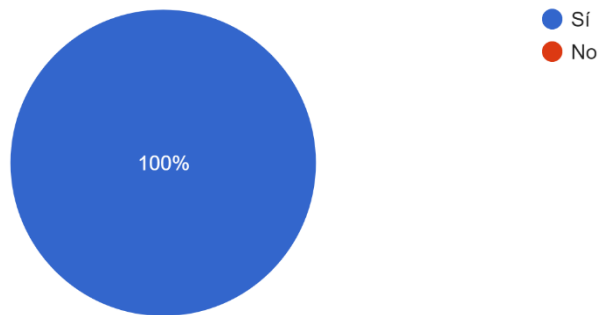
## Administración

**Tabla 25. Elaboran registro de entradas y salidas de dinero**

Llevan un registro de entradas y salidas de dinero del negocio		
Sí	8	100,0%
No	0	0,0%
	8	

Elaborado por: Gavilanes (2022)

Llevan un registro de entradas y salidas de dinero del negocio  
8 respuestas



**Figura 39. Elaboran registro de entradas y salidas de dinero**

Elaborado por: Gavilanes (2022)

El total de negocios estudiados (100%) indicaron que sí realizan el registro de sus ingresos y desembolsos de dinero provenientes de las actividades diarias de los establecimientos de belleza.

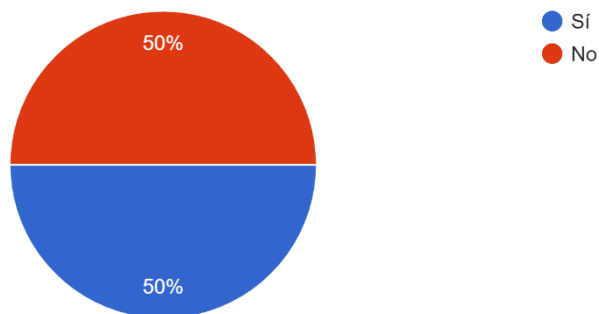
**Tabla 26. Elaboran registro de entradas y salidas de dinero**

Tiene contador		
Sí	4	50,0%
No	4	50,0%
	8	

Elaborado por: Gavilanes (2022)

Tiene contador

8 respuestas



**Figura 40. Negocios que tienen contador**

Elaborado por: Gavilanes (2022)

La mitad de las propietarias señalaron que sí tienen un contador para llevar el control sobre sus negocios, mientras que la mitad restante realiza estas gestiones por cuenta propia o por medio de algún colaborador del local.

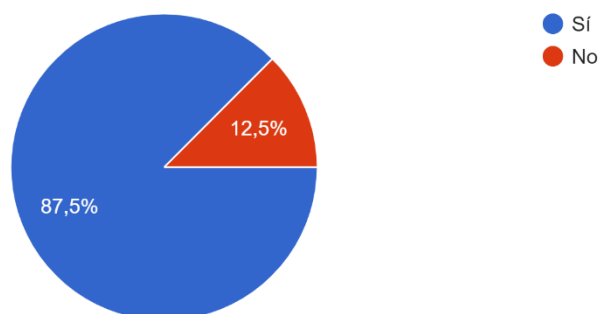
**Tabla 27. Negocios con fechas de pago preestablecidas**

Tiene fechas de pago establecidas con sus proveedores		
Sí	7	87,5%
No	1	12,5%
	8	

Elaborado por: Gavilanes (2022)

Tiene fechas de pago establecidas con sus proveedores

8 respuestas



**Figura 41. Negocios con fechas de pago preestablecidas**

Elaborado por: Gavilanes (2022)

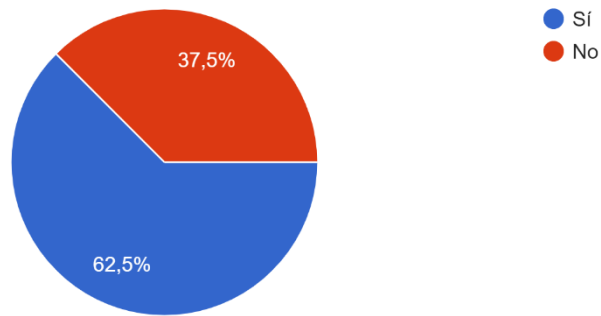
El 87.5% de las participantes (7) manifestaron que tienen una política de pago a proveedores bien establecida, y apenas un local (12.5%) indicó no tener fechas fijas de pago.

**Tabla 28. Negocios con fechas de cobro preestablecidas**

Tiene fechas de cobro establecidas con sus clientes		
Sí	5	62,5%
No	3	37,5%
	8	

Elaborado por: Gavilanes (2022)

Tiene fechas de cobro establecidas con sus clientes  
8 respuestas



**Figura 42. Negocios con fechas de cobro preestablecidas**

Elaborado por: Gavilanes (2022)

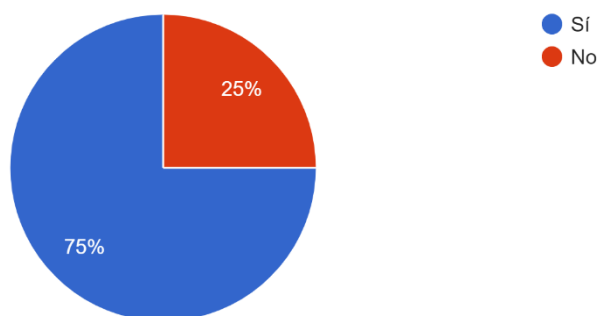
En cuanto a los plazos de cobro a clientes, cinco de las propietarias (62.5) señalaron que cuentan con plazos específicos con sus clientas, mientras que hubo tres (37.5%) que dijeron que solo cobran de contado por todos sus servicios.

**Tabla 29. Negocios con presupuesto mensual de compras**

Manejan un presupuesto mensual para compras		
Sí	6	75,0%
No	2	25,0%
	8	

Elaborado por: Gavilanes (2022)

Manejan un presupuesto mensual para compras  
8 respuestas



**Figura 43. Negocios con presupuesto mensual de compras**

Elaborado por: Gavilanes (2022)

De los ocho establecimientos, seis (75%) cuentan con un presupuesto predefinido para la compra de insumos y materiales de trabajo, mientras que los dos restantes (25%) no tienen un valor determinado para este rubro.

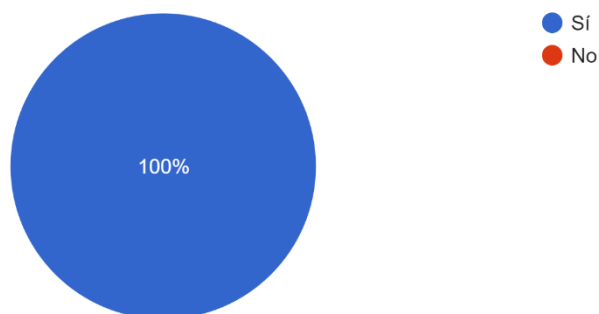
#### Productividad / Ambiente laboral

**Tabla 30. Cuentan con procesos para brindar servicios**

Tiene procesos establecidos para brindar sus servicios (pasos a seguir)		
Sí	8	100,0%
No	0	0,0%
	8	

Elaborado por: Gavilanes (2022)

Tiene procesos establecidos para brindar sus servicios (pasos a seguir)  
8 respuestas



**Figura 44. Cuentan con procesos para brindar servicios**

Elaborado por: Gavilanes (2022)

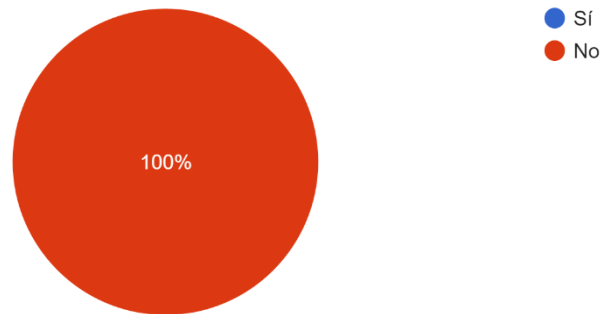
El total de participantes que formaron parte del estudio indicaron que han estandarizado sus procesos para todos los tratamientos y procedimientos que se realizan dentro de los salones de belleza. De esta manera, siempre obtienen el mismo resultado y es más fácil capacitar al personal para que los realice correctamente.

**Tabla 31. Rotación del personal**

Existe alta rotación de personal		
Sí	0	0,0%
No	8	100,0%
	8	

Elaborado por: Gavilanes (2022)

Existe alta rotación de personal  
8 respuestas



**Figura 45. Rotación del personal**

Elaborado por: Gavilanes (2022)

Todas las personas que llenaron la ficha indicaron que no tienen una rotación alta del personal en sus negocios, lo que implica que sí se esfuerzan en mantener la lealtad de su equipo de trabajo.

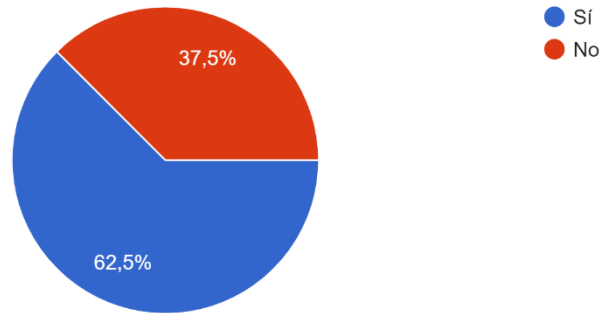
**Tabla 32. Incentivos adicionales a los colaboradores**

Los colaboradores reciben bonos o beneficios adicionales al sueldo		
Sí	5	62,5%
No	3	37,5%
	8	

Elaborado por: Gavilanes (2022)

Los colaboradores reciben bonos o beneficios adicionales al sueldo

8 respuestas



**Figura 46. Incentivos adicionales a los colaboradores**

Elaborado por: Gavilanes (2022)

Cinco de las participantes (62.5%) manifestaron que sí dan incentivos a sus colaboradores a manera de bonos o beneficios, mientras que tres (37.5%) no lo hacen.

### Tecnología

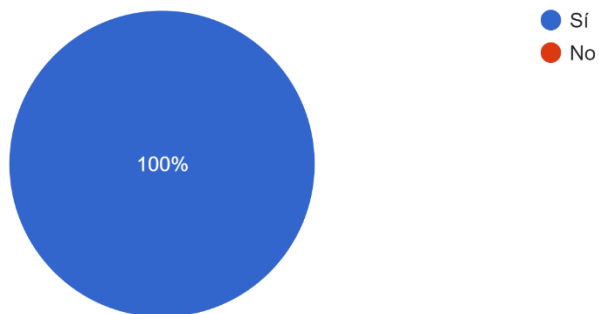
**Tabla 33. Colaboradores realizan cursos de capacitación**

Su personal se encuentra debidamente capacitado		
Sí	8	100,0%
No	0	0,0%
	8	

Elaborado por: Gavilanes (2022)

Realizan cursos de actualización de conocimientos y técnicas

8 respuestas



**Figura 47. Colaboradores realizan cursos de capacitación**

Elaborado por: Gavilanes (2022)

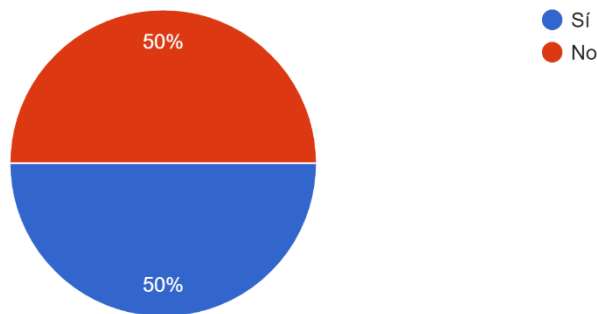
El total de las encuestadas señalaron que sus colaboradores se encuentran debidamente capacitados, y realizan cursos de actualización de conocimientos y técnicas de manera constante, para poder ofrecer servicios de moda.

**Tabla 34. Negocios cuentan con programa para manejo de caja**

Cuenta con algún programa / sistema para manejo de caja		
Sí	4	50,0%
No	4	50,0%
	8	

Elaborado por: Gavilanes (2022)

Cuenta con algún programa / sistema para manejo de caja  
8 respuestas



**Figura 48. Negocios cuentan con programa para manejo de caja**

Elaborado por: Gavilanes (2022)

La mitad de las participantes indicaron que cuentan con un sistema para llevar el control de caja, mientras que la otra mitad lo hace por medio de hojas de cálculo como Excel, o a mano.

**Tabla 35. Cuenta con programa para manejo de inventarios**

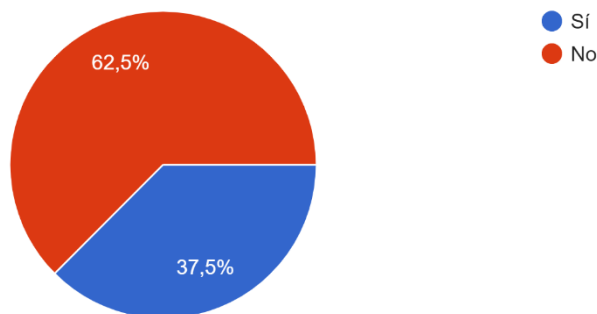
Cuenta con algún programa / sistema para manejo de inventarios		
Sí	3	37,5%
No	5	62,5%
	8	

Elaborado por: Gavilanes (2022)



Cuenta con algún programa / sistema para manejo de inventarios

8 respuestas



**Figura 49. Cuenta con programa para manejo de inventarios**

Elaborado por: Gavilanes (2022)

En cuanto al manejo de inventarios, cinco locales (62.5%) dijeron no contar con programas o sistemas de control para inventarios, mientras solo tres de las entrevistadas (37.5%) señalaron que sí tienen.

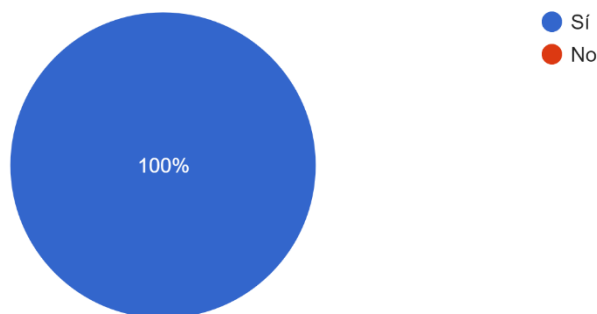
**Tabla 36. Negocios que aceptan pagos con tarjeta de crédito y débito**

Aceptan pagos con tarjeta de crédito / débito		
Sí	8	100,0%
No	0	0,0%
	8	

Elaborado por: Gavilanes (2022)

Aceptan pagos con tarjeta de crédito / débito

8 respuestas



**Figura 50. Negocios que aceptan pagos con tarjeta de crédito y débito**

Elaborado por: Gavilanes (2022)

Como punto final, se les consultó a las propietarias si poseen la opción de realizar cobros por medio de tarjetas de crédito y débito a sus clientes, a lo cual el 100% de los negocios respondieron de manera afirmativa.

### 3.8. Presentación de resultados

De acuerdo con la información recopilada de las encuestas, los negocios en el sector de belleza arrancaron en su mayoría por medio de recursos propios, combinando estos ahorros junto con el apoyo de sus familiares, y en menor proporción, a través de instituciones financieras privadas. A pesar de que arrancan desde cero, el 86.7% se ha logrado mantener a flote gracias a los ingresos obtenidos del propio giro del negocio, se pudo apreciar que, en el último año, tan solo un 13.3% de los establecimientos tuvieron necesidades económicas, a pesar de la pandemia que se presentó desde el 2020.

Dado que fueron elegidos negocios de diferente tamaño, la cantidad de colaboradores resultó muy variable, donde la mayoría (33.3%) contaba con menos de cuatro empleados, seguido por un 23.3% de equipos de trabajo que tienen de 7 a 9 trabajadores, siendo este el límite para ser considerados microempresa, y la misma proporción para negocios que cuentan con más de 10 personas, donde ya cuentan como pequeña empresa. Se ve una tendencia a crecer más rápido en los negocios nuevos por su manejo constante de redes sociales y por ofrecer servicios de moda al público.

En cuanto al nivel de preparación profesional en el sector de belleza, 93.3% de los locales indicó que sus colaboradores tienen solo estudios técnicos en las áreas en las que realizan sus labores. Esto denota que es muy importante preparar al personal, no solamente en el campo de belleza, sino del conocimiento en general para contribuir a su desarrollo profesional y personal. El total de participantes en las encuestas señaló que sí capacitan de manera constante a su personal, y las áreas donde dan mayor énfasis es a la de técnicas de belleza, peluquería, diseño y cuidado de uñas, y luego de esto viene el servicio al cliente, seguido de otras técnicas de belleza especializadas.

Se determinó que el negocio gira en torno a la satisfacción del cliente, para lo cual es necesario escuchar sus expectativas y ser honestos con el trabajo que se les va a realizar, de manera personalizada y siguiendo las tendencias y tecnologías más actuales. La industria requiere de actualización constante, donde la comunicación debe ser asertiva, amable y clara.

El servicio al cliente y la calidad del servicio fueron seleccionados como los factores más importantes dentro de la industria de la belleza, pero hay áreas que también son importantes para los procesos gerenciales, que conforme el negocio va creciendo, se vuelven indispensables, por lo tanto, es necesario tener conocimientos que van más allá de técnicas de belleza, como administración, marketing, finanzas, contabilidad y recursos humanos, donde incluso es importante tomar en cuenta la estandarización de procesos y un control apropiado de inventarios.

El 71.4% de las propietarias sí cuentan con conocimientos en administración, y señalaron que la experiencia de ser empleado no se puede comparar a ser dueña de un negocio propio, ya que implica una mayor responsabilidad, donde todo el personal depende de los resultados que se obtengan, y por eso la importancia del conocimiento de todas las áreas. Es clave elaborar un plan financiero adecuado desde antes de comenzar, que cuente con un capital de trabajo a manera de colchón para sostener al local hasta que se haga conocer, además de ser constantes al negocio para progresar. Todas aseveraron que el sacrificio de tener mayores responsabilidades se compensa con gratificación económica y emocional.

Más de la mitad de los negocios entrevistados señalaron que cuentan con modelos a seguir, como locales de otros países o con sedes previas, como en el caso de La Pestañería, que funciona a manera de franquicia, pero también hay casos como el de Enith Lemos, donde ellas mismas han diseñado su local a su gusto, ajustándose a sus preferencias, y también ha logrado expandirse a nivel nacional, lo que muestra que la industria es muy dinámica y puede operar con éxito bajo diferentes modelos de negocio. El 86% aseguró sentirse en capacidad para arrancar un nuevo negocio con los conocimientos que tiene en la actualidad.

Una vez que han logrado establecerse con un local físico y se hacen de renombre, la visión de muchos de estos negocios apunta a crecer aún más, enfocándose en primer lugar en brindar mejores capacitaciones a sus colaboradores, ampliándose a un local más grande para poder ofrecer una mayor variedad de servicios, e incluso expandirse a nuevos locales a nivel local y nacional, lo que reafirma la necesidad de tener a sus clientes contentos y crear lealtad a la marca. Esto fue reafirmado en las entrevistas y en las fichas de control, recalcando la importancia de la mejora continua para mantener un nivel de satisfacción alto al cliente.

La ficha de control interno fue dividida por secciones, para conocer en qué áreas son más fuertes y en cuáles pueden presentarse falencias. En la sección de estructura organizacional, al

25% de locales les falta tener un letrero distintivo, lo que muestra que no tienen imagen corporativa, factor muy importante para generar lealtad de marca.

Todos los negocios entrevistados operan como persona natural. En el caso del SRI, hay un local que trabaja de manera informal, sin registro de ningún tipo, lo que puede generar multas a futuro. Lo mismo ocurrió con los permisos de funcionamiento, lo que podría llevar al cierre a este negocio.

En la sección de administración, todas aseguraron llevar un registro de entradas y salidas de dinero. Solo la mitad tiene un contador externo, y las demás han aprendido a llevar su propia contabilidad. Un local señaló que no tiene claras sus políticas de pago a proveedores y el 37.5% solo se maneja con pagos de corriente con sus clientes. A su vez, el 25% no cuenta con un presupuesto preestablecido para las compras de insumos.

En cuanto al área de productividad y ambiente laboral, todas las propietarias tienen estandarizados sus procesos, indicaron no tener rotación alta de personal, y el 37.5% manifestó no dar ninguna clase de incentivo, ya sea económico o algún otro bono, a sus trabajadores.

En la última sección, de tecnologías, todas señalaron que aceptan pagos con tarjeta de crédito y debido, e indicaron que sus colaboradores están debidamente capacitados y reciben de manera constante actualizaciones en técnicas de belleza, para poder dar la mejor atención a sus clientes. Solo la mitad de los establecimientos cuentan con algún sistema para manejo de caja, y apenas el 37.5% tiene un sistema para control de inventarios.

## CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE SOLUCIÓN

### 4.1. Título

Procesos gerenciales y la sostenibilidad del emprendimiento.

### 4.2. Objetivos

#### 4.2.1. Objetivo General

- Elaborar un plan de mejoras dirigido a negocios con actividades de peluquería y tratamientos de belleza en la ciudad de Guayaquil para lograr su sostenibilidad en el tiempo.

#### 4.2.2. Objetivos Específicos

- Determinar actividades medibles para definir el plan de mejoras.
- Desarrollar un plan de capacitaciones anual para los negocios de belleza.
- Presentar los resultados obtenidos del estudio, junto con la triangulación de las herramientas de investigación utilizadas.

### 4.3. Justificación

Por medio del presente estudio se desea conocer si los emprendimientos que se dedican a actividades de peluquería y tratamientos de belleza que se encuentran funcionando actualmente en la ciudad de Guayaquil ejercen sus funciones aplicando procesos gerenciales en su manejo diario. Es importante saber si los administradores o dueños tienen conocimientos gerenciales o solo toman decisiones basados en su experiencia empírica, y de qué manera inciden estas en los resultados que obtiene el negocio.

Cabe señalar la importancia de analizar a fondo el funcionamiento de un negocio en lo que respecta a su toma de decisiones gerenciales y operativas, con el fin de detectar oportunidades y falencias, así como conocer el comportamiento promedio del sector, para luego reforzar lo positivo y tomar medidas correctivas con las áreas que lo requieran, y así garantizar que los emprendimientos logren ser sostenibles a largo plazo.

#### 4.4. Exposición de los hechos

##### **4.4.1. Marco contextual**

El presente estudio ha sido desarrollado, tomando como base a estas tres aristas:

- Los procesos gerenciales
- Emprendimiento
- La sostenibilidad del negocio

##### **4.4.2. Metodología**

El estudio de mercado se realizó a 30 locales comerciales previamente seleccionados, cuya actividad económica fuera la de “actividades de peluquería y otros tratamientos de belleza”, ubicados dentro del cantón Guayaquil, que tengan dos más años de funcionamiento, por medio de un muestreo a conveniencia.

Entre las técnicas de recolección de datos utilizadas se encontraron:

- Encuestas enviadas por medio de Google Forms al total de negocios previamente seleccionados (30), con un formulario que consistió en 16 preguntas, de las cuales siete fueron abiertas, siete cerradas y dos correspondieron a calificar por prioridad a través de escalas de Likert.
- Entrevistas elaboradas con Google Forms dirigidas a propietarias o administradoras de siete locales previamente seleccionados, que consistió en 13 preguntas.
- Fichas de control internas presentadas a manera de checklist dirigidas a propietarias o administradoras de ocho locales seleccionados, dividido en cuatro secciones, donde se colocaron distintas variables administrativas que se pueden aplicar dentro de un emprendimiento, para conocer cuáles son las más utilizadas, las menos utilizadas y el por qué.

#### 4.5. Análisis de lo actuado

##### **4.5.1. Procesos de apoyo en negocios del sector belleza**

Los emprendimientos que se dedican a ofrecer servicios de belleza y peluquería cuentan con distintas áreas que se encuentran bien definidas, las cuales se conforman por una serie de procesos de apoyo, que permiten una correcta gestión del negocio con miras a su crecimiento.



**Figura 51. Procesos por áreas del negocio**

Elaborado por: Gavilanes (2022)

Dentro del área administrativa se encuentra la administración de los recursos humanos, ya que es necesario controlar que el equipo de trabajo sea el idóneo para los puestos, que tengan predisposición para aprender nuevas técnicas y que tengan una buena actitud con los clientes, que son el corazón del negocio. A su vez se encuentra la gestión de compras a proveedores, donde hay que tomar en cuenta factores como que los productos deben ser de buena calidad, lo menos contaminantes posible y a un precio asequible, que permita generar ganancias sin maltratar la salud de los clientes o de quienes manipulan los productos. También se encuentran los sistemas de información, comunicación y ventas, donde se incluyen el manejo de redes sociales y creación de contenidos, así como el servicio al cliente.

La gestión financiera gestiona el manejo del sistema de control de inventarios y facturación, así como los costos de cada procedimiento. En cuanto a la gestión de calidad, esta maneja la parte

de asesoría a los clientes, así como el servicio posventa. Es importante que los clientes sean bien informados de los cuidados posteriores que pueda requerir cada procedimiento o tratamiento, a fin de que su resultado se mantenga en el tiempo, y satisfacer sus necesidades.

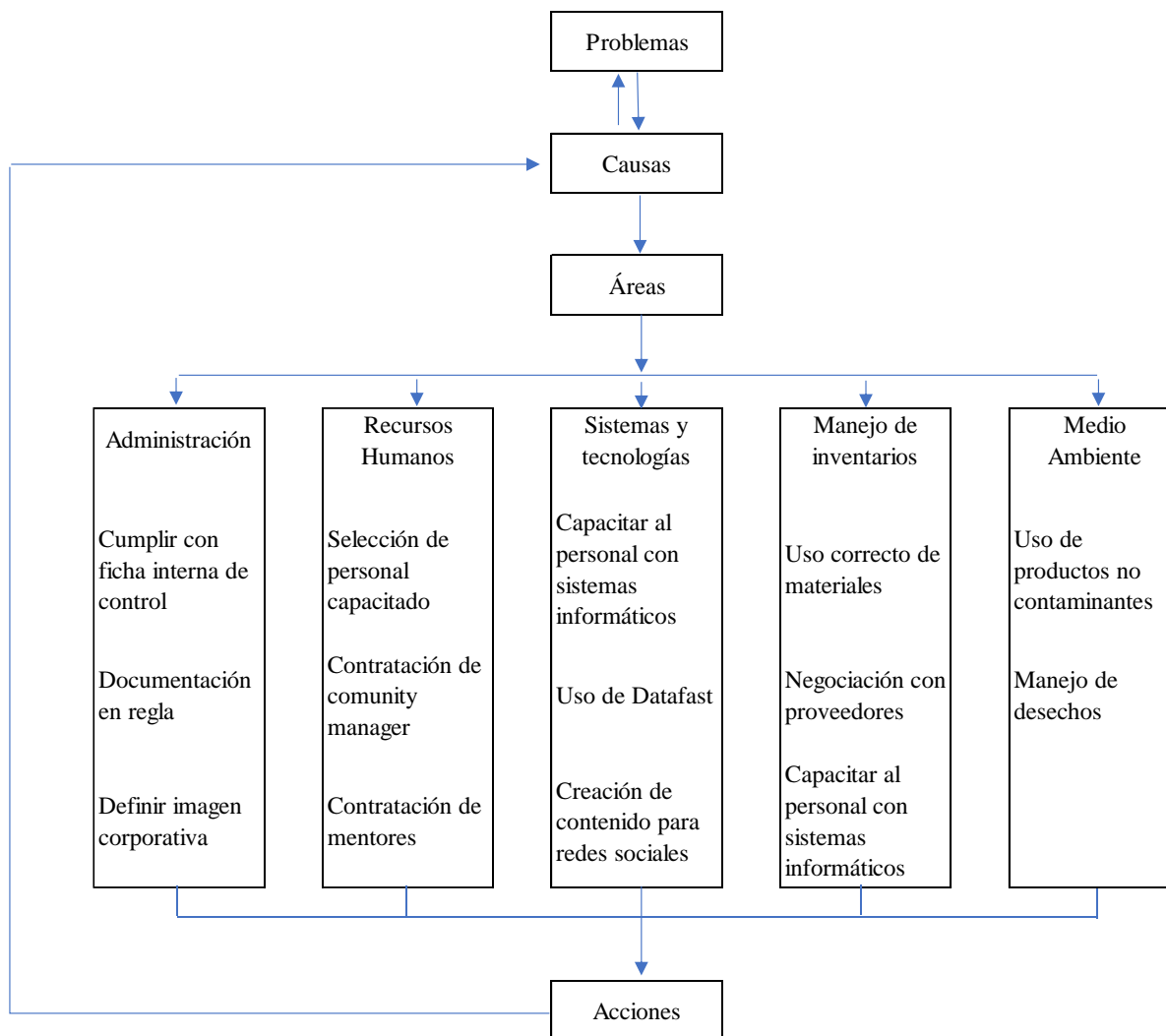
Finalmente, en el área de dirección estratégica se encuentran los procesos básicos de cualquier gerencia que son los de planeación, organización, dirección y control, con los cuales se pueden medir los demás indicadores gerenciales.

#### **4.5.2. Plan de Mejoras**

Debido a la competencia tan estrecha que existe dentro de una industria bastante amplia, es necesario destacar brindando un valor agregado y creando lealtad de marca. Estos factores son bases para que un negocio perdure en el tiempo.

Un plan de mejoramiento continuo debe ser aplicado de manera constante, con miras al largo plazo, para lograr identificar oportunidades de mejora y así determinar las acciones a seguir para cumplir con los objetivos establecidos.





**Figura 52. Plan de mejoras - Sector Belleza**

Elaborado por: Gavilanes (2022)

La parte administrativa del negocio corresponde directamente a las administradoras o propietarias de los mismos, así como los recursos humanos. En cambio, existen áreas con responsabilidades compartidas, como lo son sistemas y tecnologías y manejo de inventarios, donde es necesario que el personal se encuentre en capacidad de cumplir con las todas las tareas delimitadas dentro de estas.

### 4.5.3. Plan de Capacitación

Es muy importante tener un cronograma bien establecido con las áreas en las que se desea preparar a los colaboradores. Para el sector belleza, se sugiere dar énfasis a tres segmentos clave:

- Las habilidades gerenciales, a fin de que comprendan que un negocio exitoso va más allá de dar un buen servicio; ya que es una serie de procesos que parte desde el momento en que el cliente se entera de la existencia del negocio, hasta el servicio postventa.
- Las técnicas de belleza, donde se prepara al equipo de trabajo para que se encuentren en capacidad de brindar todos los servicios de manera correcta y que los resultados siempre sean óptimos. Actualmente esta es el área más fuerte de todos los negocios, en la que suelen destinar la mayor parte de tiempo y recursos.
- Las habilidades tecnológicas, ya que es necesario que los colaboradores adquieran conocimientos actualizados de cómo se manejan otras áreas del negocio, como por ejemplo, el manejo de redes sociales y la creación de contenidos. Hoy más que nunca es clave que todos se encuentren en capacidad de generar contenido de valor para impulsar al establecimiento a hacerse conocido. Las redes sociales y medios digitales son canales de venta muy utilizados, por lo que es necesario sacar provecho de los mismos.

Llevar a cabo un plan de este tipo requiere de un personal comprometido, por un lado, y por el otro se necesita de especialistas en cada tema, que tengan vocación por la enseñanza, y que de preferencia sean parte del mismo equipo de trabajo interno. También se pueden contratar a personas externas al negocio para que den sus clases en caso de que no cuenten con la persona ideal para dictar las clases.

Se sugiere realizar estos programas con una frecuencia anual, a fin de actualizar conocimientos, así como capacitar a nuevos miembros, aunque en el caso de ellos es necesario brindar un curso de inducción apenas llegan a trabajar al establecimiento. Los días con menor movimiento son los de lunes a miércoles por las mañanas, horarios que pueden ser aprovechados para la ejecución del plan de capacitaciones que se presenta a continuación:

**Tabla 37. Plan de Capacitación**

<b>Programa</b>	<b>Duración</b>	<b>Persona a cargo</b>
<b><i>Habilidades Gerenciales</i></b>		
Liderazgo	1 semana	Admin
Negociación y cumplimiento de objetivos del cliente	1 semana	Admin
Trabajo en equipo	1 semana	Admin
Organización del tiempo	1 semana	Admin
Servicio al cliente: Protocolos	3 semanas	Esp. RRHH
Toma de decisiones y resolución de conflictos	1 semana	Esp. RRHH
<b>Duración total:</b>	<b>8 semanas</b>	
<b><i>Técnicas de Belleza</i></b>		
Belleza capilar	2 semanas	Esp. del Área
Diseño de color	2 semanas	Esp. del Área
Peluquería	4 semanas	Esp. del Área
Maquillaje profesional	2 semanas	Esp. del Área
Uñas naturales y artificiales	2 semanas	Esp. del Área
Depilación con cera e hilo	1 semana	Esp. del Área
Estética corporal	3 semanas	Esp. del Área
<b>Duración total:</b>	<b>16 semanas</b>	
<b><i>Habilidades Tecnológicas</i></b>		
Manejo de programas de facturación e inventario	1 semana	Contador
Manejo de redes sociales y creación de contenidos	2 semanas	Esp. del Área
Uso de sistema de pagos para tarjetas de crédito y débito	1 semana	Admin
<b>Duración total:</b>	<b>4 semanas</b>	

Elaborado por: Gavilanes (2022)

Para la elaboración del cronograma de capacitaciones, se ha tomado en consideración a todas las áreas del negocio. En las habilidades gerenciales, se encuentran cursos en Liderazgo, negociación, satisfacción del cliente, trabajo en equipo, manejo correcto del tiempo, protocolos de atención al cliente, toma de decisiones y resolución de conflictos. Todo colaborador necesita adquirir estas habilidades para ser más eficiente con el uso de su tiempo, que sea capaz de alcanzar la sinergia de equipo, que se encuentre en capacidad de persuadir a la clientela de contratar un mayor número de servicios con el mismo local, así como ofrecer resultados dentro de la realidad, que beneficien la imagen y belleza de cada cliente, siempre de manera personalizada.

Las técnicas de belleza son muy importantes para los colaboradores porque esta industria requiere de actualizaciones constantes, siguiendo modas y tendencias. Estos cursos deben ser

brindador por expertos en cada tema, sin escatimar recursos, ya que de la capacidad de los empleados depende directamente la calidad final de cada trabajo.

Por su parte, las habilidades tecnológicas son muy importantes porque la automatización de procesos ayuda a reducir tiempos de trabajo y permite visualizar con claridad materiales disponibles, facturación, e incluso facilita la labor de obtener ratios financieros fiables en un instante. En cuanto al manejo de redes sociales y creación de contenidos, esto enriquece la experiencia en línea con el negocio, permitiendo que sus servicios sean vistos por muchas personas, asignando un presupuesto ajustable al negocio. Las personas disfrutaban del material visual e interactivo, de realizar consultas en línea y cotizar servicios, por lo cual también es necesario elaborar bases de datos de clientes para enviar promociones y ofertas, así como crear lealtad de marca.

Tabla 38. Cronograma de inversión para plan de mejoras

Cronograma Valorado de Plan de Mejoras - Sector Belleza													
Planes	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Presupuesto (en USD)
Plan de Capacitaciones													
Habilidades Gerenciales	\$100	\$100											\$ 200,00
Técnicas de Belleza			\$100	\$100	\$100	\$100							\$ 400,00
Habilidades Tecnológicas							\$100						\$ 100,00
Medición de Resultados													
Fichas de control internas	\$ -						\$ -						GRATIS
Evaluaciones													
Pruebas escritas		\$ -				\$ -	\$ -						GRATIS
Talleres prácticos		\$ 67				\$ 67	\$ 67						\$ 200,00

Elaborado por: Gavilanes (2022)

En cuanto a los rubros por capacitaciones, estos serían dictados por las propietarias en conjunto con expertas en la materia que estén dispuestas a compartir conocimientos básicos con los colaboradores. Estos valores pueden variar de acuerdo con el presupuesto que tiene destinado el negocio para preparar a sus colaboradores.

En el caso de las fichas de control internas y las evaluaciones escritas, estas no tienen costo porque el formato de fichas ya se encuentra listo para usar con el modelo presentado en este estudio, y las evaluaciones escritas las elaboran quienes dictan los cursos. Los talleres prácticos sí tienen costo porque se requiere del uso de materiales para su ejecución.

#### 4.5.3. Indicadores para medición de resultados

Para conocer los avances en el cumplimiento de objetivos, así como el progreso en el desarrollo de las habilidades de los colaboradores, es necesario realizar un plan de mejoras donde se plantean los objetivos claros, las actividades a realizar, los encargados de cada área y los indicadores que permitan evaluar los procesos de mejora dentro de un plazo temporal previamente establecido, a fin de poder conocer en qué áreas se han desenvuelto mejor y cuales siguen pendientes por reforzar.

Un indicador fiable para quienes administran locales de belleza consiste en repetir cada tres o seis meses la ficha de control interno que fue presentada en este estudio, para que tengan en cuenta factores que aún deben cubrir sobre aspectos básicos de un negocio, desde formalizarse como negocio, así como contar con un letrado, estar presentes en redes sociales, entre otros, y vayan agregando o quitando puntos de la lista conforme se van cumpliendo. De esta manera se mantiene un patrón de mejora constante.

En cuanto a las habilidades y técnicas de los colaboradores, sería importante realizar evaluaciones al finalizar cada capacitación por medio de un estudio de casos, así como de talleres prácticos, con el objetivo de que puedan aplicar sus conocimientos, según el tipo de curso que sea dictado. Esto permitiría conocer las fortalezas y debilidades de cada miembro del equipo de trabajo, así como determinar en qué áreas pueden presentar problemas, para que puedan recibir charlas complementarias hasta poder cubrir tales falencias.

Dado que la industria de belleza se encuentra en continuos cambios debido a las modas y tendencias, es necesario que el programa de capacitaciones se dicte de forma permanente, con una frecuencia anual como mínimo, para poder repasar estilos clásicos y añadir las nuevas exigencias en la actualidad.

#### 4.6. Resultados obtenidos

##### **4.6.1. Encuestas**

La encuesta permitió identificar que el total de locales de belleza participantes tienen propietarias o administradoras mujeres, y que gran parte de sus negocios fue autofinanciado, ya sea con fondos propios o de allegados. Apenas un 14.7% accedió a crédito con instituciones financieras privadas. A su vez, en el último año, solo un 13.3% presentó necesidades de

financiamiento, lo cual indica que los establecimientos pueden mantenerse funcionando de manera autónoma gracias a los flujos generados por el giro del negocio.

El 93.3% del personal que ejerce su oficio en esta clase de negocios cuenta con un nivel de preparación profesional que solo llega a nivel técnico, pero el 90% de las dueñas de locales invierte en capacitaciones para ellos. Los temas más tratados en estos cursos son peluquería (23.4%), técnicas de belleza (23.4%) y uñas (19.1%). Capacitaciones en servicio al cliente fueron dictadas solo en un 6.4% de establecimientos.

En cuanto a los factores clave del negocio, todas las participantes aseveraron que contar con técnicas y servicios de moda y una buena calidad en el servicio son lo más importante, y en tercer lugar el precio. Entre los servicios más solicitados se encuentran los relacionados con el cuidado del cabello (peluquería, tinturado, tratamientos) con el 48% del total, seguidos por cuidado de uñas (13%) y otros procesos.

También fueron consultadas sobre cuáles consideran que son las áreas más importantes del emprendimiento, donde el total de las encuestadas respondió que es el servicio al cliente, seguido por la especialización en las actividades del negocio, dejando atrás al sector administrativo, de marketing y ventas, y finalmente al área contable y financiera.

#### **4.6.2. Entrevistas**

Dentro de las entrevistas, se abarcaron puntos como los conocimientos en administración de las propietarias, donde el 28.6% indicó no contar con experiencia previa en este campo, pero adquirieron conocimientos al andar. Señalaron que al inicio es difícil arrancar porque necesitan construir una reputación, hacerse conocer de los clientes, y hacer el mejor esfuerzo por no perder miembros de su equipo de trabajo, ya que estos suelen llevarse a sus clientes con ellos. La lealtad de marca es primordial en esta clase de negocios, donde la mejor carta de presentación es un trabajo bien hecho.

El 57.1% de las entrevistadas indicó que iniciaron sus negocios con local físico, mientras que un 28.6% lo hizo entre el establecimiento y dando servicio a domicilio, lo que denota que no es necesario contar con un local como tal para empezar a ejercer en el negocio de la belleza y estética.

Asimismo, el 57.1% dijo contar con un modelo a seguir para plasmarlo en su negocio, y que han contado con apoyo de alguien externo, mientras que el otro 42.9% indicó que lo han hecho

a su manera, a su gusto y ajustado a las necesidades que se han presentado, sin ayuda de nadie más.

En cuanto a su visión empresarial, todas coincidieron en que el negocio debe crecer, ofrecer los mejores servicios, incluso ampliarlos, expandir sus locales, replicar su modelo de negocios en otras ciudades y hubo un caso donde la dueña del establecimiento indicó que quiere abrir su propia escuela para capacitar.

#### 4.6.3. Fichas de control interno

En la ficha de control interno, se dividieron procesos gerenciales por áreas, y luego se obtuvo el promedio de qué tanto se aplican dentro de los negocios participantes, lo que arrojó el siguiente resultado:

**Tabla 39. Aplicación promedio de procesos gerenciales en la industria de belleza**

Aplicación promedio de procesos gerenciales	
Estructura organizacional	83,3%
Administración	75,0%
Productividad /Ambiente laboral	87,5%
Conocimiento / Tecnologías	77,5%

Elaborado por: Gavilanes (2022)

El área donde se dio el cumplimiento más alto fue en la productividad y el ambiente laboral, donde se incluyeron factores como se encuentran la estandarización de los procesos (100%), la rotación del personal (0%) y beneficios a los colaboradores (62.5%). En este segmento sería necesario revisar un programa de recompensas para los trabajadores, a fin de que sientan más motivados dentro del negocio. La lealtad de un equipo de trabajo bien capacitado es primordial para mantener los estándares de calidad de los servicios.

En segundo lugar, quedaron los procesos organizacionales, que son la base de la empresa. aún existe cierto grado de informalidad en los negocios con cosas básicas, que son tener RUC o RIMPE, así como contar un letrero distintivo.

Luego, con un 77.5% se encontraron los procesos del área del conocimiento y tecnologías, donde se encuentran las capacidades de los colaboradores, así como la necesidad de saber si ellos están recibiendo capacitaciones para actualizar sus conocimientos, así como el manejo de sistemas

de control de caja e inventarios, y las facilidades de pago por medio de tarjetas de crédito y débito. El punto que es necesario mejorar en esta sección es el manejo de software, por lo cual se implementó una sección propia en el programa de capacitaciones.

Finalmente, el área que presentó el índice más bajo fue la administrativa, con un 75% de aplicación, donde se expusieron factores como el registro de entradas y salidas de dinero, conocer si el negocio tiene un contador, si poseen fechas de pago establecidas con proveedores y de cobro con los clientes, y si es que existe un presupuesto mensual para compras. Este apartado afecta de manera directa a las propietarias / administradoras de los establecimientos, ya que son responsabilidades que repercuten sobre ellas.

#### 4.7. Conclusiones de la propuesta

Con el uso de las herramientas de recolección de datos, se han podido confirmar los puntos en común que tienen los negocios: El servicio al cliente en la piedra angular de la industria, y todo debe centrarse en satisfacer sus necesidades y cumplir con sus expectativas.

A través de las encuestas se pudo determinar que los negocios son rentables, ya que han logrado autofinanciarse a largo plazo, y que, para la mayor parte de los emprendimientos, el crecimiento de sus locales es el objetivo principal, así como agregar servicios complementarios a los que ya ofrecen. Consideran que ampliar su abanico de opciones y abrir nuevas sucursales es el camino para obtener mayores ingresos a futuro.

Es muy importante mantener los conocimientos de los colaboradores actualizados en cuanto a técnicas y tendencias de moda, ya que esto atrae a los clientes, siempre buscando la excelencia al momento de brindar sus servicios.

La entrevista fue la herramienta con la que se recopiló información más detallada de la forma de administrar de las propietarias de los negocios, señalando los puntos clave de sus emprendimientos: el servicio al cliente, la necesidad de estandarizar procesos y capacitación constante a sus colaboradores.

El plan de mejoras ha sido diseñado de acuerdo con los resultados obtenidos en la metodología, con el fin de reforzar puntos débiles que puede presentar un negocio al iniciar, basados en los factores de éxito de las empresas que formaron parte del estudio.

Tomar decisiones gerenciales basadas en información clara y completa es clave para dirigir al negocio hacia su crecimiento, éxito y sostenibilidad en el tiempo, por lo que dentro de la ficha



interna de control se incluyó un apartado en habilidades gerenciales, porque es necesario que la administración también se actualice y se encuentre debidamente preparada para dirigir de forma apropiada al negocio.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La sostenibilidad de los negocios en el tiempo se basa en un uso adecuado de los recursos, en reinvertir de manera constante para que el negocio siga creciendo, en brindar el mejor servicio al cliente y en actualizar contenidos en redes sociales, creando una imagen empresarial, fácil de identificar y con buena reputación.

Dentro del presente estudio, hubo procesos gerenciales que sí fueron tomados en consideración por los locales de belleza, como son las habilidades técnicas y el seguimiento de tendencias y modas, pero aún queda camino por recorrer en cuanto al servicio al cliente y técnicas de venta. La parte interna del negocio es tan importante con la externa.

Llegar a acuerdos y establecer fechas de pago flexible con proveedores, conseguir a los mejores capacitadores del medio para dictar los talleres y charlas, son prácticas a las que no se les ha dado mucha importancia, pero que son parte de una gestión administrativa eficiente. Cabe indicar que para tomar decisiones de inversión dentro del negocio requiere un análisis costo-beneficio, tomando en cuenta el retorno económico, pero también el refuerzo que se está dando a los recursos humanos.

Es necesario reforzar estas áreas, así como también hay que dar una mayor cabida a los colaboradores a crear contenidos de valor para el negocio, así como mantener su motivación alta, para conservar un equipo sólido y bien capacitado, fiel a su grupo de trabajo. La lealtad es uno de los valores principal dentro de una organización, y esto aplica tanto dentro como fuera del negocio.

Existe un factor que ha sido poco considerado en cuanto a la sostenibilidad de los emprendimientos, que es la conservación del medio ambiente. Se conoce que en esta clase de negocios existe un alto manejo de químicos y de productos que podrían resultar tóxicos tanto para el personal como para el cliente (amoníaco, diluyente, formol). Es necesario realizar un estudio de externalidades aplicado a la industria de belleza para conocer hasta qué punto se ha resuelto esta problemática y se necesita cuantificar lo que implica ejecutar este cambio de uso de productos tradicionales por otros más naturales.

En la actualidad, tener un negocio de belleza es una carrera de resistencia, donde el inicio cuesta un poco debido a que se debe construir una imagen, pero en algo que coincidieron las participantes en este estudio, es que resulta un negocio muy gratificante y lucrativo, lo cual ha ayudado a mantenerlas a flote y en constante innovación. Ninguna de ellas se arrepiente de haber

incursionado en esta clase de negocio, y se caracterizaron por ser perseverantes y mantener el campo de conocimiento en permanente actualización.

En Guayaquil, aún hay puntos por mejorar. Se deben estandarizar procesos, costear los mismos, así como implementar un programa de recompensas o bonificaciones para los colaboradores, y aplicar un cronograma de capacitaciones constantes, ya que esto hace sentir a los miembros del equipo valorados, y los hace parte del proyecto en general. La parte humana es crucial en esta industria, donde se deben escuchar las peticiones del colaborador y del cliente.

Queda una oportunidad abierta para negocios de capacitación para preparar a las dueñas en cuanto a gerenciar un negocio. Existe casi un 30% que arranca sin tener noción de esto, y van aprendiendo al andar, lo que puede llevar a demoras en su crecimiento. Una persona bien preparada tiene más oportunidades de llegar al éxito, con mayor rapidez y eficiencia en el uso de los recursos con los que cuenta. Incluso se puede considerar brindar capacitaciones para conseguir fuentes de financiamiento, ya sea con capital semilla o préstamos a instituciones financieras.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcívar, M. (2021). *La gestión por procesos para el mejoramiento de la productividad*. Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/4349/1/TM-ULVR-0284.pdf>
- Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Obtenido de [https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_const.pdf](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf)
- Asamblea Nacional. (2018). *Ley Orgánica de Economía popular y solidaria*. Obtenido de <https://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/LEY%20ORGANICA%20DE%20ECONOMIA%20POPULAR%20Y%20SOLIDARIA%20actualizada%20noviembre%202018.pdf/66b23eef-8b87-4e3a-b0ba-194c2017e69a>
- Asamblea Nacional. (2020). *Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación*. Obtenido de [https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2020-03/Documento\\_LEY-ORGANICA-EMPREDIMIENTO-INNOVACION.pdf](https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2020-03/Documento_LEY-ORGANICA-EMPREDIMIENTO-INNOVACION.pdf)
- Ávalos, G. (2020). *PYMES en el Ecuador*. Obtenido de <https://plusvalores.com.ec/wp-content/uploads/2020/06/Analisis-sobre-Pymes-en-Ecuador..pdf>
- Ballina, F. (2021). *¿Hacia una teoría de la administración en América Latina?* Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2619-65732021000100086&lang=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2619-65732021000100086&lang=es)
- Bermúdez, H. (2021). Modelo de gestión por competencias para las pequeñas empresas según los índices de productividad.
- Burgos, J., Burgos, J., Márquez, C., & Tello, G. (2019). *La orientación al mercado y el desarrollo sustentable en los emprendimientos solidarios en el Ecuador*. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a19v40n37/19403705.html>
- Cámara de Comercio de Quito. (2017). *Clasificación de las PYMES, pequeña y mediana empresa*. Obtenido de [http://www.ccq.ec/wp-content/uploads/2017/06/Consulta\\_Societaria\\_Junio\\_2017.pdf](http://www.ccq.ec/wp-content/uploads/2017/06/Consulta_Societaria_Junio_2017.pdf)
- Carrión, L., Zula, J., & Castillo, L. (2016). *Análisis del modelo de gestión en pequeñas y medianas empresas y su aplicación en la industria del catering del Ecuador*. Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2016/11/09CA201601.pdf>

- Chaparro-Tovar, R. (2018). *Procesos gerenciales, enfoques y perspectivas. Disertaciones epistémicas y cotidianas.* Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/327365962\\_PROCESOS\\_GERENCIALES\\_EN\\_FOQUES\\_Y\\_PERSPECTIVAS\\_Disertaciones\\_Epistemicas\\_y\\_Cotidianas](https://www.researchgate.net/publication/327365962_PROCESOS_GERENCIALES_EN_FOQUES_Y_PERSPECTIVAS_Disertaciones_Epistemicas_y_Cotidianas)
- Chiaravalli, M., Pino, M., & Yi Wu, S. (2022). *Propuesta de un modelo de gestión estratégica para una pequeña empresa de servicios educativos en el sector de formación de profesionales de la belleza.* Obtenido de [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625178/Chiaravalli\\_vm.pdf?sequence=9&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625178/Chiaravalli_vm.pdf?sequence=9&isAllowed=y)
- Chiavenato, I. (2000). *Administracion, Proceso Administrativo.* Bogota: McGraw Hil.
- Chirinos, Y., Meriño, V., & Martínez, C. (2018). *El clima organizacional en el emprendimiento sostenible.* Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/206/20657075003/20657075003.pdf>
- Cordero, J., Astudillo, S., Carpio, X., Delgado, J., & Amón, O. (2011). *Análisis de los factores que influyen el emprendimiento y la sostenibilidad de las empresas del área urbana de la ciudad de Cuenca, Ecuador.* Obtenido de <https://publicaciones.ucuenca.edu.ec/ojs/index.php/maskana/article/view/381/327>
- Equipo editorial, Etecé. (2021). *Emprendimiento.* Obtenido de <https://concepto.de/emprendimiento/>
- Flores, L., Alarcón, R., Calderón, E., & Tutivén, J. (2016). *Sostenibilidad del Emprendimiento.* Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/caribe/2016/12/subsistencia.html>
- García, V. (2017). *Desarrollo de un Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional.* Obtenido de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S1994-37332017000100004&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S1994-37332017000100004&script=sci_arttext)
- Garzozzi, R., Jaramillo, M., & Garzozzi, Y. (2018). *Hablemos de emprendimiento.* Obtenido de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14347/1/Cap.2-Proceso%20y%20Ecosistema%20emprededor.pdf>
- Hernandez-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2014). *Definición del alcance de la investigación que se realizará: exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo.* Obtenido de

- [http://metabase.uaem.mx/bitstream/handle/123456789/2792/510\\_06\\_color.pdf?sequence=1](http://metabase.uaem.mx/bitstream/handle/123456789/2792/510_06_color.pdf?sequence=1)
- Huilcapi, M., & Mora, J. (2020). *Cultura, creatividad y gestión: componentes para la generación de emprendimientos*. Obtenido de <https://revistas.utb.edu.ec/index.php/magazine/article/view/811/662>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2016). *Encuesta Nacional de empleo, desempleo y subempleo - Indicadores laborales*. Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2016/Marzo-2016/Presentacion%20Empleo\\_0316.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2016/Marzo-2016/Presentacion%20Empleo_0316.pdf)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2021). *Directorio de empresas y establecimientos 2020*. Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio\\_Empresas\\_2020/Principales\\_Resultados\\_DIEE\\_2020.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2020/Principales_Resultados_DIEE_2020.pdf)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2021). *Directorio de Empresas y Establecimientos 2020 - Boletín Técnico No. 01-2021-DIEE*. Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio\\_Empresas\\_2020/Boletin\\_Tecnico\\_DIEE\\_2020.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2020/Boletin_Tecnico_DIEE_2020.pdf)
- Laguia, A., Moriano, J. A., Molero, F., & Gámez, J. A. (2017). *Validación del Cuestionario de Intención Emprendedora en una muestra de estudiantes universitarios de Colombia*. Colombia: Universitas Psychologica.
- Lasio, V., Amaya, A., Zambrano, J., & Ordeñana, X. (2020). *Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2019/2020*. Obtenido de <https://www.gemconsortium.org/report/gem-ecuador-20192020-report>
- Mejía, C. (2020). *Los procesos gerenciales*. Obtenido de [http://www.planning.com.co/bd/gerencia\\_general/Agosto2003.pdf](http://www.planning.com.co/bd/gerencia_general/Agosto2003.pdf)
- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2021). *Reglamento a la Ley de Emprendimiento apunta a fomentar la innovación productiva*. Obtenido de <https://www.produccion.gob.ec/reglamento-a-la-ley-de-emprendimiento-apunta-a-fomentar-la-innovacion-productiva/>

- Moreno, J. A. (2015). *El emprendimiento empresarial: La importancia del emprendedor*. IT Campus Academy.
- Prada, H. S. (2014). <https://scielo.org/es/>. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/diem/v12n2/v12n2a08.pdf>
- Pryor, J.L.; Guthrie, C. (2010). «*The private life of Henri Fayol and his motivation to build a management science*». *Journal of Management History*. (s.f.).
- Ramírez, E., & Ramírez, M. (2017). *Propuesta de mejoramiento para el área de servicios administrativos en la empresa Belleza Express S.A.* Obtenido de <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/15014/CB-0577789.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Reina, W., Sepúlveda, C., & González, G. (2016). *Análisis semiparamétrico de los factores asociados a la sostenibilidad de los emprendimientos*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v26n1/0121-6805-rfce-26-01-00163.pdf>
- Rodríguez, R., & Avilés, V. (2020). *Las PYMES en Ecuador. Un análisis necesario*.
- Rodríguez, V., Reina, C., Rodríguez, K., & Cañarte, L. (2020). Nuevos emprendimientos: Un análisis a sus tipos y posicionamiento postcovid19.
- Sepúlveda, C., & Reina, W. (2016). *Sostenibilidad de los emprendimientos. Un análisis de los factores determinantes*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/290/29045347003/html/>
- Serra, L. (2018). *Los 14 principios de H. Fayol para administrar una empresa*. Obtenido de <https://asociacionmetal.com/los-14-principios-h-fayol-administrar-una-empresa/>
- Servicio Ecuatoriano de Normalización INEN. (2021). *Mipymes y Organizaciones de Economía Popular y Solidaria son una pieza clave para la economía del país*. Obtenido de <https://www.normalizacion.gob.ec/mipymes-y-organizaciones-de-economia-popular-y-solidaria-son-una-pieza-clave-para-la-economia-del-pais/>
- Tapia, A., Gavilánez, I., Jácome, S., & Balseca, J. (2018). *La responsabilidad social empresarial: Un desafío para la sostenibilidad de las empresas del Ecuador*. Obtenido de <https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/11/ART-4.html>
- ULVR, u. L. (2018). *Lineas de Investigacion*. Guayaquil: ULVR.
- Urbano, D., & Toledano, N. (2008). *Invitacion al emprendimiento*. Barcelona: Editorial UOC.

- Vásquez, J. (2015). El Emprendimiento Empresarial: La Importancia de ser Emprendedor. En J. Vásquez. IT Campus Academy.
- Vega, J. (2020). *Qué es el proceso gerencial y cómo deben aplicarlo las pymes*. Obtenido de [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/08/09/pyme/1596963029\\_362709.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/08/09/pyme/1596963029_362709.html)
- Vega, J. (2020). *Qué es el proceso gerencial y cómo deben aplicarlo las pymes*. Obtenido de [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/08/09/pyme/1596963029\\_362709.html#:~:text=Podr%C3%ADamos%20definirla%20como%20el%20conjunto,en%20funci%C3%B3n%20de%20unos%20recursos](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/08/09/pyme/1596963029_362709.html#:~:text=Podr%C3%ADamos%20definirla%20como%20el%20conjunto,en%20funci%C3%B3n%20de%20unos%20recursos).
- Westreicher, G. (2020). *Autoempleo*. *Economipedia.com*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/autoempleo.html>
- Zamora, C. (2017). *La importancia del emprendimiento en la economía: el caso de Ecuador*. Obtenido de <https://w.revistaespacios.com/a18v39n07/a18v39n07p15.pdf>




## ANEXOS

### Anexo 1. Modelo de Encuesta



## Procesos Gerenciales en locales de Belleza

Por medio de la siguiente encuesta se desea conocer el uso de procesos gerenciales dentro de negocios dedicados a actividades de peluquería y otros tratamientos de belleza en la ciudad de Guayaquil.

 [ggavilanesg@ulvr.edu.ec](mailto:ggavilanesg@ulvr.edu.ec) (no compartidos) [Cambiar de cuenta](#)



\*Obligatorio

Nombre del establecimiento \*

Tu respuesta

---

Nombre del propietario

Tu respuesta

---

Sexo \*

- Femenino
- Masculino

Sector \*

- Norte
- Centro
- Sur

¿Cuántos años lleva operando el negocio? \*

- Menos de 2 años
- De 2 a 4 años
- De 5 a 7 años
- De 7 a 10 años
- Más de 10 años

¿De qué maneras financió su emprendimiento al inicio? (Puede marcar más de una opción) \*

- Dinero propio - ahorros
- Préstamo a familiares y amigos
- Préstamo a terceros (informal)
- Préstamo a instituciones financieras (privadas)
- Préstamo a instituciones financieras (públicas)
- Inversionista privado
- Otro: \_\_\_\_\_

En los últimos 12 meses, ¿ha requerido de financiamiento para su negocio? \*

- Sí
- No

¿Con cuántos colaboradores cuenta? \*

- Menos de 4
- De 4 a 6
- De 7 a 9
- Más de 10

Nivel de instrucción promedio del personal \*

- Primaria
- Secundaria
- Estudios técnicos
- Universidad incompleta
- Universidad completa
- Maestría

¿Usted invierte en capacitaciones al personal? \*

- Sí
- No

En caso de que la respuesta anterior haya sido positiva, indique en qué áreas han sido capacitados

Tu respuesta

---

Determine qué tan importantes son los siguientes factores para su negocio \*

	Muy importante	Poco importante	Nada importante
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rapidez en el servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contar con técnicas y servicios de moda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facilidad para pagar con tarjeta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacitar al personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Negociar con proveedores antes de comprar productos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Control de caja e inventarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ubicación del local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Cuál es su servicio más solicitado? \*

Tu respuesta

---

¿Cuál es el elemento clave para que un negocio como el suyo sea exitoso? \*

Tu respuesta

---

¿Qué tan importantes considera a estas áreas en su negocio? \*

	Muy importante	Poco importante	Nada importante
Administración	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ventas / Marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contabilidad / Finanzas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicio al cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Especialización en la actividad del negocio (Belleza y estilo)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Si tuviera recursos ilimitados, ¿de qué manera invertiría el dinero dentro de su negocio? \*

Tu respuesta

---

## Ficha de Control Interno Administrativo



Por medio de esta ficha se desean conocer las variables administrativas aplicadas al proceso del negocio.

Después de la sección 1 Ir a la siguiente sección

### Sección 2 de 5

#### Estructura Organizacional



Descripción (opcional)

El establecimiento cuenta con letrero distintivo \*

Sí

No

El establecimiento se encuentra registrado en el SRI \*

Sí

No

Cuenta con RUC o RIMPE activos \*

- RUC
- RIMPE Negocios populares
- RIMPE Emprendedores
- No cuento

Se encuentra registrado como persona natural o jurídica \*

- Natural
- Jurídica
- Ninguna
- Otra...

Cuenta con permisos de funcionamiento al día \*

- Sí
- No



Llevan un registro de entradas y salidas de dinero del negocio \*

- Sí
- No

Tiene contador \*

- Sí
- No

Tiene fechas de pago establecidas con sus proveedores \*

- Sí
- No

Tiene fechas de cobro establecidas con sus clientes \*

- Sí
- No

Manejan un presupuesto mensual para compras \*

- Sí
- No

Productividad / Ambiente laboral



Descripción (opcional)

Tiene procesos establecidos para brindar sus servicios (pasos a seguir) \*

Sí

No

Existe alta rotación de personal \*

Sí

No

Los colaboradores reciben bonos o beneficios adicionales al sueldo \*

Sí

No

Su personal se encuentra debidamente capacitado \*

- Sí
- No

Realizan cursos de actualización de conocimientos y técnicas \*

- Sí
- No

Cuenta con algún programa / sistema para manejo de caja \*

- Sí
- No


Cuenta con algún programa / sistema para manejo de inventarios \*

- Sí
- No

Aceptan pagos con tarjeta de crédito / débito \*

- Sí
- No

## Entrevista sobre uso de procesos gerenciales en negocios de belleza

 ggavilanesg@ulvr.edu.ec (no compartidos) [Cambiar de cuenta](#)



\*Obligatorio

Edad \*

Tu respuesta

---

Nombre del local \*

Tu respuesta

---

Cargo \*

Tu respuesta

---

Estudios y trayectoria profesional \*

Tu respuesta

---

¿Tiene algún tipo de preparación en administración? \*

Tu respuesta

---

¿Cómo fue su experiencia al iniciar con el emprendimiento? \*

Tu respuesta

---

¿Comenzó con local físico o a domicilio? ¿Cuánto tiempo le tomó formalizar su negocio? \*

Tu respuesta

---

¿Tiene algún modelo de negocios a seguir? \*

Tu respuesta

---

¿De qué manera financió la puesta en marcha de su negocio? \*

Tu respuesta

---

¿Contó con el apoyo de alguien externo? \*

Tu respuesta

---

¿Qué será necesario durante los próximos dos años para continuar con su emprendimiento? \*

Tu respuesta

---

Usted invierte en capacitar a su personal? \*

Tu respuesta

---

¿Cómo se compara el hecho de ser empleado con la dirección de su propio emprendimiento? \*

Tu respuesta

---

¿Cuáles han sido las recompensas, riesgos y compensaciones de tener su propio negocio? \*

Tu respuesta

---

Con las habilidades, las actitudes, el know-how que ha adquirido hasta hoy, ¿se siente capaz de emprender un negocio nuevo? \*

Tu respuesta

---

¿Qué consejo le daría usted a un aspirante a emprendedor? ¿Podría sugerir las tres lecciones más importantes que ha aprendido? \*

Tu respuesta

---

#### Anexo 4. Transcripción de Entrevistas

##### Edad

7 respuestas

56

36

26

28

38

35

30

##### Nombre del local

7 respuestas

Eribruni peluquería

La Pestañería

Quickretouch

RN NAILS ESTETICA Y PELUQUERÍA

Enit Lemos

Yadys nails

ENCALADA PELUQUERÍA



## Cargo

7 respuestas

Propietaria

Mkt Manager y Socia

Propietaria

Jefa propietaria

Gerente Propietaria

Administradora

Dueña

## Estudios y trayectoria profesional

7 respuestas

Maestra en belleza educadora internacional

Master en mkt digital

Maestra en belleza, manicurista profesional, maquilladora profesional, microblandista profesional.

Maestra en belleza

Ingeniera en comercio exterior, y técnico profesional en cabello con 12 años de trayectoria

6 semestre en administración

Universidad completa

### ¿Tiene algún tipo de preparación en administración?

7 respuestas

Si

No

Ninguno

Capacitación en manejo administrativo

Si soy ingeniera en comercio exterior

### ¿Cómo fue su experiencia al iniciar con el emprendimiento?

7 respuestas

Excelente

Lo difícil en la industria es el manejo del personal, lograr que las especialistas valoren su puesto y no intenten llevarse clientes para citas a domicilio

Terrible. Inicialmente empecé agendando citas, cobrando, contando/cerrando caja, haciendo inventarios, resolviendo quejas de clientes y todo. con la atención al cliente me di cuenta de que había gente muy desubicada. A veces cuando me veían atendiendo detrás de un mostrador me trataban mal, tiempo después se enteraban que yo era la dueña y el trato cambio, cosa que me parece horrible. Terminé familiarizándome con la contabilidad del negocio después del tercer mes. Actualmente, tengo una persona encargada de hacer todo eso y es excelente.

Al principio un poco temerosa ya que al ser mi primer emprendimiento tenía miedo de que no resultara pero con el apoyo de muchas personas fue creciendo y mejorando de a poco. Tener los recursos necesario fue indispensable para sostener la operación los primeros 3 meses hasta empezar a obtener una base de clientes que pudiera cubrir los gastos del local

Cómo era ingeniera en comercio exterior, hace 13 años no podía ejercer la profesión porque no podía pagar una licencia, mi hermano tenía un amigo estilista y me pidió que lo ayudara en su peluquería y me empezó a gustar el mundo de la belleza, también me ayudaba mucho a pagar el arriendo de mi casa y poco a poco me fui entrando de lleno en el ámbito de la belleza . Como me gusto me fui a estudiar a Colombia belleza, también en Venezuela y me fui perfeccionando y así fui entrando mucho más fuerte al mundo de la belleza

Complicado y frustrante

Difícil pero con perseverancia mejoramos día a día

¿Comenzó con local físico o a domicilio? ¿Cuánto tiempo le tomó formalizar su negocio?

7 respuestas

Los 2

Físico - franquicia

El negocio lo compré caminando solo. Gracias a Dios tenía ya una cartera de clientes, mi mayor reto fue conquistar esos viejos clientes y captar nuevos.

Empecé con un local físico, el tiempo de preparación para formalizar el negocio fue de dos meses aproximadamente, búsqueda de local, adecuación, proveedores, análisis del sector

Comencé en Esmeraldas en mi casa haciendo trabajos en un espacio que me dio mi mamá para trabajar, luego cuando llego a Guayaquil empecé a trabajar a domicilios y así fui creciendo. Luego alquile un local pequeño y comencé haciendo servicios hasta poder tener el local que tengo actualmente.

Local para formalizar 1 año

6 meses

¿Tiene algún modelo de negocios a seguir?

7 respuestas

Si

No

Franquicia

Si, un centro de uñas en USA que sigo en Instagram. Su local es hermoso y el trabajo impecable.

No ningún modelo, mi negocio lo he ido adaptando a mi gusto, a lo que me gusta y a lo que siento que al cliente lo hace feliz. Dios ha sido parte fundamental y he llegado hasta tener lo que tengo gracias a él. Todo el local el diseño, cada detalle lo he hecho a mi gusto.

¿De qué manera financió la puesta en marcha de su negocio?

7 respuestas

Dinero propio

Ahorros

Mis padres me prestaron el dinero, gracias a Dios siempre me apoyaron.

Dinero propio y de mi novio

El inicio mis padres me ayudaron dándome el espacio en la casa para iniciar en esmeraldas, me ha gustado ahorrar y con esos ahorros fui comprando muebles poco a poco hasta poder tener todos mis equipos para luego poner un local en Guayaquil

Ahorro y prestamo

Con dinero propio

¿Contó con el apoyo de alguien externo?

7 respuestas

No

Franquiciatario

Mis padres.

Si

No, solo mis padres que me apoyaron con la casa .

Mi familia

¿Qué será necesario durante los próximos dos años para continuar con su emprendimiento?

7 respuestas

Capacitar más personas

Remodelar ciertas sedes para convertirlas en una mejor experiencia y lanzar plan de fidelidad digital

Actualizar servicios, ej: ultimas técnicas de uñas acrílicas, técnicas de peluquería en tendencia, etc. Es más importante estar actualizados que cualquier otra cosa. Los negocios como este mueren por conformarse con los mismos servicios de hace 5 años.

Seguir en constante mejora, siempre poniendo al cliente en el centro del negocio y en base a ellos implementar estrategias que satisfagan su necesidades ya que es una area donde hay mucha competencia y no nos podemos quedar atras

Tener Salud es lo único que necesito para seguir adelante

Capacitar al personal y mejor los implementos

Mantener promociones , seguir mejorando redes sociales , capacitándonos para estar al día en los nuevos estilos y tendencias que salen cada año

Usted invierte en capacitar a su personal?

7 respuestas

Si

No

Si, todos los meses

Si, cuando tengo la oportunidad lo hago. Este negocio no me genera mucha utilidad a final del año, por eso tengo que ser muy sabia para poder invertirlo correctamente.

Si siempre, tanto técnica como administrativamente

## ¿Cómo se compara el hecho de ser empleado con la dirección de su propio emprendimiento?

7 respuestas

Más exitoso

Más retador, tienes que saber todos los rubros (financiero, mkt, legal, salud ocupacional, etc) al inicio mientras te vuelves rentable y logras contratar equipo

Bueno, son dos mundos muy diferentes. Yo he sido las dos. Cuando eres empleado tienes la tranquilidad de que estás trabajando para cobrar tu sueldo a fin de mes, es decir, un empleado muy rara vez se preocupa realmente por el negocio o emprendimiento. cuando eres jefa, tienes la preocupación de poder llegar a la meta en fin de mes para poder pagarle a toda la gente que está detrás tuyo, como empleados, alquiler y proveedores. Sin embargo, cuando todo camina, puedes respirar de vez en cuando.

Implica mas sacrificio en tiempo, esfuerzo, dedicación y responsabilidad pero a la vez gratificante porque es algo propio

Es muy diferente, como empleado se está confiando de un sueldo, como emprendedor se trabaja mucho para hacer que funcione porque hay mucho compromiso con los empleados y con uno mismo .

No tiene comparación es muy distinto

Se necesita Más esfuerzo y constancia para ser cada día mejores como cabeza del negocio

## ¿Cuáles han sido las recompensas, riesgos y compensaciones de tener su propio negocio?

7 respuestas

Estabilidad economica

Libertad de tiempo. Riesgo de perder lo invertido (abrimos 3 meses antes de pandemia y fue durisimo mantenernos después de una inversión de más de 60mil)

Recompensa: estabilidad financiera.

Riesgo: perder la plata invertida.

Compensaciones: tranquilidad financiera, emocional y satisfacción personal.

Recompensas adquirir experiencia en cuanto a emprendimiento, contribuir en el desarrollo del país y poder generar empleo, el riesgo la incertidumbre de no saber si iba a resultar y por ende perder la inversión y la compensación la parte económica si

Riesgos si existen porque muchas veces los empleados se van llevando los conocimientos pero como yo conozco todas las técnicas lo negocio no para . Recompensas el hecho de poder servir a las personas y tener muy buenos empleados que me han acompañado por muchos años

Las recompensas ha sido ayudar a personas a tener un ingreso, el riesgo es que hay meses que no se puede pagar el préstamo y la compensación es que tendré cumplido mi sueño

Satisfacción en lo realizado a sido mi mayor recompensa , riesgo xq hay mucha competencia y mis compensaciones son cumplir mis metas mensuales para que nuestro negocio siga operando

Con las habilidades, las actitudes, el know-how que ha adquirido hasta hoy, ¿se siente capaz de emprender un negocio nuevo?

7 respuestas

Si

Totalmente. El que no arriesga no gana.

Si

Claro que si, tengo la idea de poner mi propia escuela para capacitar porque siento que aquí en Ecuador no hay una buena escuela

Aún me falta capacitarme

Si me siento muy capaz de algún momento pensar en una sucursal

¿Qué consejo le daría usted a un aspirante a emprendedor? ¿Podría sugerir las tres lecciones más importantes que ha aprendido?

7 respuestas

Conocimiento practica lealtad

- Tu plan de inversión y financiero debe contar con un margen para emergencias (pandemia)
- Invierte en capacitación para el stand aunque en la industria generalmente te lleves decepciones (sueles capacitar y se van) pero es la única forma de brindar un buen servicio y tendencias actualizadas
- Establece procesos para los servicios, estandarizar el servicio te da la oportunidad de escalar con la empresa. Tenemos 11 sedes propias y como franquicias por haber estandarizado procesos.

1. La primera y más importante: Pon tus planes en manos de Dios, confía en El, en ti y en las aptitudes de la gente con la que quieres empezar a trabajar. Si no confían en lo que hacen, nadie lo hará.
2. Mantén tu proyecto en secreto hasta que esté concretado!
3. Dale gracias a Dios todos los días por hacer que todo salga a tu favor y por lo que no salió también. Por algo fue.
4. Si hay un empleado que es chismoso, mala gente y majadero, aunque haga el mejor pedicure del mundo: SÁCALO inmediatamente. Esos siempre terminan enfermando el ambiente laboral.
5. Rodéate de buenos empleados: honrados, amables, respetuosos y dispuestos a ayudarse entre ellos.
6. Piensa siempre como un equipo y así tus empleados también lo harán.

Perder el miedo y salir de la zona de confort  
Hacer una buena planificación financiera y el modelo de negocio  
Poner al cliente siempre el centro del negocio

Amar lo que haces, ser auténtica y dar siempre lo mejor en cada servicio ,

Conocimiento en administración, belleza y paciencia

- 1.- ser constante y mucho amor al nuevo emprendimiento , tener mucha fe
- 2.- jamás ser conformistas, siempre escuchar a los clientes y considerar sus sugerencias
- 3.- buscar personal que nos ayude a crecer.