



UNIDAD ACADÉMICA:

OFICINA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

TEMA:

“DETERMINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS PERSONALES DE EMPRENDEDORES
JÓVENES PARA LA CREACIÓN DE EMPRESAS EN LA PROVINCIA DE
TUNGURAHUA.”

**Proyecto de Investigación y Desarrollo previo a la obtención del título de
Magister en Administración de Empresas mención Planeación**

Línea de Investigación, Innovación y Desarrollo principal:

Emprendedorismo y/o Responsabilidad Social

Caracterización técnica del trabajo:

Desarrollo e Investigación

Autora:

Tannia Cristina Poveda Morales

Directora:

PhD. Varna Hernández Junco

Ambato-Ecuador

Julio 2017

Determinación de las Competencias personales de emprendedores jóvenes para la creación de empresas en la provincia de Tungurahua.

Informe de Trabajo de Titulación
presentado ante la
Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Sede Ambato
por
Tannia Cristina Poveda Morales

En cumplimiento parcial de
los requisitos para el Grado de
Magister en Administración de Empresas mención Planeación



Oficina de Investigación y Postgrados

Julio 2017

Determinación de las Competencias personales de emprendedores jóvenes para la creación de empresas en la provincia de Tungurahua.

Aprobado por:

Diego Armando Jiménez Bosquez, Mgt.
Presidente del Comité Calificador
Coordinador de la Oficina de Investigación y Posgrados

Osmany Pérez Barral, PhD
Miembro Calificador

Varna Hernández Junco, PhD
Miembro Calificador
Director del Proyecto

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.
Secretario General

Eleonor Virginia Pardo Paredes, Mg.
Miembro Calificador

Fecha de aprobación:
Julio 2017

Ficha Técnica

Programa: Magister en Administración de Empresas mención Planeación

Tema: Determinación de las competencias personales de emprendedores jóvenes para la creación de empresas en la provincia de Tungurahua.

Tipo de trabajo: Diseño de Modelo Complejo

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo e Investigación

Autor: Tannia Cristina Poveda Morales

Director: Varna Hernández Junco, PhD

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Emprendedorismo y/o Responsabilidad Social

Secundaria: Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

Resumen Ejecutivo

En Ecuador, las MIPYMES tienen un impacto del 40% promedio en el producto interno bruto y del 60% en la generación de empleo directo (Zúñiga Santillán, Espinoza Toalombo, Campos Rocafuerte, Tapia Núñez, & Muñoz Bernal, 2016). En Tungurahua los emprendimientos y microempresas generan 120.000 puestos de empleo (Murillo Maquilón, 2016); sin embargo, el cese de negocios se ha incrementado desde el 2010, de un 3.8% a un 7.1% en 2015, por causas como: administración empírica (31%) y desconocimiento de la matriz productiva de la región (17%), lo que ocasiona que la permanencia de las empresas no sea mayor a los 5 años (Lasio et. al, 2013). Ante esta situación problemática, el presente proyecto de investigación tiene como objetivo determinar las competencias personales de emprendedores jóvenes para la creación de empresas en la provincia de Tungurahua, lo que contribuirá a crear empresas más sólidas en el tiempo, y reducir así el porcentaje en el cese de negocios. Unido a esto, los jóvenes universitarios buscan oportunidades de empleo, una de ellas es la creación de empresas, sin saber si sus habilidades son las correctas para emprender, siendo estas parte de los objetivos. Se desarrolla un procedimiento metodológico de 10 etapas, 18 pasos, se utilizan los métodos: Delphi, coeficiente de concordancia *Kendall*, cuestionarios, estadígrafo: la media, análisis de fiabilidad de cuestionarios (SPSS, versión 15). Se determinan 10 competencias personales, cada una cuenta entre 4 y 9 indicadores, evaluándose el desarrollo de las mismas en los emprendedores de negocios activos e inactivos del sector Abarrotes en Ambato. Se analizan factores de éxito y de fracaso de los emprendimientos.

Declaración de Originalidad y Responsabilidad

Yo, Tannia Cristina Poveda Morales, portadora de la cédula de ciudadanía y/o pasaporte No. 180413666-9, declaro que los resultados obtenidos en el proyecto de titulación y presentados en el informe final, previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas, mención planeación, son absolutamente originales y personales. En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto, y luego de la redacción de este documento, son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Tannia Cristina Poveda Morales

C.C. 1804136669

Dedicatoria

Agradezco y dedico este trabajo a Dios, por brindarme la inteligencia, salud y perseverancia a lo largo de toda mi vida, y principalmente en esta parte de ella que ha sido mi investigación, por ser esa la luz constante que siempre ha guiado mi existencia.

A Julia y Guillermo, mis padres, por enseñarme lo valioso de ser una profesional correcta y emprendedora. A mi hermana Katty, familia y amigos, por el cariño y entusiasmo que siempre me ofrecieron cuando lo necesite.

A mis profesores, y en especial a mi Tutora la Dra. Varna Hernández Junco, por toda la sabiduría impartida para que yo pudiera aprender, desarrollar y culminar con éxito mi trabajo.

A todos, gracias infinitas!!.

Reconocimientos

La identificación de las competencias emprendedoras y el diseño del Índice de competencias emprendedoras, pudo desarrollarse dada la apertura en tiempo y conocimiento de todos los expertos académicos de las diferentes universidades de la provincia y del país, y a los empresarios seleccionados para esta investigación.

De la misma manera, un reconocimiento especial a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato por la educación de calidad que brinda a sus estudiantes.

Resumen

En Ecuador, las MIPYMES tienen un impacto del 40% promedio en el producto interno bruto y del 60% en la generación de empleo directo (Zúñiga Santillán, Espinoza Toalombo, Campos Rocafuerte, Tapia Núñez, & Muñoz Bernal, 2016). En Tungurahua los emprendimientos y microempresas generan 120.000 puestos de empleo (Murillo Maquilón, 2016); sin embargo, el cese de negocios se ha incrementado desde el 2010, de un 3.8% a un 7.1% en 2015, por causas como: administración empírica (31%) y desconocimiento de la matriz productiva de la región (17%), lo que ocasiona que la permanencia de las empresas no sea mayor a los 5 años (Lasio et. al, 2013). Ante esta situación problemática, el presente proyecto de investigación tiene como objetivo determinar las competencias personales de emprendedores jóvenes para la creación de empresas en la provincia de Tungurahua, lo que contribuirá a crear empresas más sólidas en el tiempo, y reducir así el porcentaje en el cese de negocios. Unido a esto, los jóvenes universitarios buscan oportunidades de empleo, una de ellas es la creación de empresas, sin saber si sus habilidades son las correctas para emprender, siendo estas parte de los objetivos. Se desarrolla un procedimiento metodológico de 10 etapas, 18 pasos, se utilizan los métodos: Delphi, coeficiente de concordancia *Kendall*, cuestionarios, estadígrafo: la media, análisis de fiabilidad de cuestionarios (SPSS, versión 15). Se determinan 10 competencias personales, cada una cuenta entre 4 y 9 indicadores, evaluándose el desarrollo de las mismas en los emprendedores de negocios activos e inactivos del sector Abarrotes en Ambato. Se analizan factores de éxito y de fracaso de los emprendimientos.

Palabras clave: emprendedor, competencias personales, creación de empresas.

Abstract

In Ecuador, SME's have an average impact of 40% on growth domestic product and 60% impact on direct employment generation (Zúñiga Santillán, Espinoza Toalombo, Campos Rocafuerte, Tapia Núñez, & Muñoz Bernal, 2016). Entrepreneurship and micro enterprises create 120.000 new jobs in Tungurahua (Murillo Maquilón, 2016); however, the companies that are out of business have increased since 2010 from a 3.8% to 7.1% in 2015 due to causes such as empirical administration (31%) and unawareness of the productive matrix in the region (17%), which make it impossible for the companies to stay longer than five years (Lasio et. al, 2013). Under this situation, the objective of this research is to determine the personal competences of young entrepreneurs for the creation of businesses in the Province of Tungurahua. This will contribute to create successful long-lasting businesses and therefore reducing the rate businesses of closures. Moreover, university students look for job opportunities, one of them is to generate new enterprises but they do not know if their abilities are the correct ones to start a new business which is stated as part of the objectives. For this reason, a methodological procedure of 10 phases and 18 steps is developed using the following methods: Delphi, Kendall Coefficient of Concordance, questionnaires, statistics: the mean, the medium, analysis of reliability (SPSS 15.0). This research determines 10 personal competences, each one involves between four to nine indicators which assess it's development on entrepreneurs grocery shops in Ambato and their success or failure are analyzed as well

Key words: entrepreneur, personal competences, business creation.

Tabla de Contenidos

Ficha Técnica.....	iii
Declaración de Originalidad y Responsabilidad	iv
Dedicatoria	v
Reconocimientos.....	vi
Resumen.....	vii
Abstract	viii
Lista de Figuras	xi
Lista de Cuadros	xii
Lista de Tablas	xiii
CAPÍTULOS	
1. Introducción	1
2. Planteamiento de la propuesta del trabajo.....	5
2.1. Información técnica básica.....	5
2.2 Descripción del Problema.....	5
2.3 Preguntas Básicas	6
2.4 Formulación de la Meta.....	6
2.5 Objetivos.....	6
2.6 Delimitación Funcional	7
3. Marco Teórico sobre las Competencias Personales del Emprendedor	8
3.1 Definiciones y conceptos sobre competencias personales del emprendedor	9
3.1.1 Competencias.....	9
3.1.2 Emprendimiento	21
3.2 Proceso de Creación de Empresas en el Ecuador	23
Conceptualización y tipos de empresas	23
3.2.1 Proceso de creación de una empresa en el Ecuador	24
3.3 Consideraciones teóricas sobre los emprendimientos ecuatorianos	27
3.4 Antecedentes de investigación sobre competencias y emprendimiento.....	32
4. Metodología	35
4.1 Caracterización del procedimiento metodológico utilizado para el desarrollo de la investigación	35
4.2 Procedimiento metodológico empleado para el desarrollo de la investigación.....	35
4.3 Métodos Aplicados	44
4.3.1 Método para la selección de expertos	44
4.3.2 Método Delphi	45
4.3.3 Cuestionarios diseñados.....	49
4.3.4 Cálculo del Índice de Competencias Emprendedoras	49
5. Resultados.....	50
5.1 Caracterización de los emprendimientos en Ecuador y Tungurahua.....	50

5.2 Análisis de Resultados	52
Etapa 2. Selección de los expertos para la identificación de las competencias personales de los emprendedores.....	52
Etapa 3. Identificación de las competencias personales de los emprendedores para la creación de empresas	54
Etapa 4. Elaboración y aplicación de instrumentos para el diagnóstico del estado actual de las competencias personales del emprendedor.....	60
Etapa 5. Análisis de los resultados del estado actual de las competencias personales del emprendedor y los factores de éxito y fracaso en el proceso de creación de empresas.....	63
Etapa 6. Elaboración del Índice para evaluar las Competencias Emprendedoras (ICE)	68
Etapa 7. Evaluación del Índice de competencias emprendedoras	69
Etapa 8. Propuesta de cursos de acción	69
Etapa 9. Comparación del estado actual de las competencias personales de emprendedores de negocios activos e inactivos con la priorización de estas realizadas por los expertos.	70
Etapa 10. Caracterización del proceso de creación de empresas por jóvenes emprendedores de la provincia de Tungurahua, cantón Ambato	71
6. Conclusiones y Recomendaciones	77
6.1 Conclusiones.....	77
6.2 Recomendaciones	78
REFERENCIAS.....	79
ANEXOS.....	88
Anexo 1. Cuestionario para evaluar el nivel de experticia.....	88
Anexo 2. Empresas activas e inactivas de la ciudad de Ambato.....	89
Anexo 3. Cuestionario para evaluar las competencias personales del emprendedor	92
Anexo 4. Cuestionario utilizado para diagnosticar los factores que influyen en el éxito o fracaso de los emprendimientos.....	95
Anexo 5. Resultados del diagnóstico a emprendimientos inactivos sobre los factores que influyen en el éxito o fracaso de los emprendimientos.....	99
Anexo 6. Resultados del diagnóstico a emprendimientos activos sobre los factores que influyen en el éxito o fracaso de los emprendimientos.....	101
Anexo 7. Proyectos de colaboración con los microempresarios del Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO)	103

Lista de Figuras

1. Hilo Conductor sobre las competencias del emprendedor.....	9
2. Contenido de las competencias.....	18
3. Procedimiento General para el proceso de creación de empresas en el Ecuador.....	72

Lista de Cuadros

1. Tipología de competencias.....	13
2. Enfoque de las competencias del emprendedor.....	20
3. Requisitos para la creación de empresas en el Ecuador.....	25
4. Pasos para constituir una empresa en el Ecuador.....	26
5. Tipos de Emprendimientos Ecuatorianos.....	27
6. Programas de gobierno para apoyo al emprendimiento.....	31
7. Operacionalización de las competencias personales del emprendedor.....	55
8. Etapas del proceso de creación de empresas.....	73
9. Indicadores para la evaluación de la puesta en marcha.....	75

Lista de Tablas

1. Tipos de Empresas.....	24
2. Comparación entre emprendimientos ecuatorianos con los factores más influyentes para la creación de empresas, año 2010 y 2013.....	29
3. Estadísticas de emprendedores reincidentes y no reincidentes.....	30
4. Procedimiento metodológico empleado para el desarrollo de la investigación.....	38
5. Matriz para el índice de experticia.....	44
6. Matriz homogenizada para índice de experticia.....	45
7. Criterios de los expertos.....	46
8. Tipos de empresas en el Ecuador.....	51
9. Expertos de la investigación.....	53
10. Matriz Homogeneizada del índice de experticia obtenido.....	54
11. Selección de competencias personales a evaluar del emprendedor.....	55
12. Aplicación del coeficiente de concordancia de Kendall.....	58
13. Triángulo de Füller.....	60
14. Análisis de fiabilidad del cuestionario para evaluar competencias personales del emprendedor.....	61
15. Análisis de fiabilidad del cuestionario aplicado a emprendedores de negocios activos e inactivos en el cantón Ambato.....	62
16. Valores medios de los indicadores de cada competencias personal del emprendedor.....	63
17. Escala valorativa del ICE.....	69
18. Decisiones en función del ICE.....	69
19. Indicadores de competencias.....	70

Capítulo 1

Introducción

La Organización Internacional del Trabajo-OIT (2005), señala que el promover el espíritu empresarial y la creación de empresas es clave para aumentar el empleo juvenil y salir del círculo vicioso de la pobreza y la exclusión social. Los gobiernos tienen que alentar un concepto general y dinámico de espíritu empresarial, a fin de estimular tanto la iniciativa individual como otras más variadas en una amplia gama de organizaciones entre las que se incluya, al sector privado, pequeñas y grandes empresas, cooperativas, sector público y organizaciones de trabajadores y de jóvenes (Tueros, 2007).

Para que exista una mejora en los indicadores de desempleo juvenil deben intervenir tanto el sector público, como el sector privado. El rol fundamental del sector público es la formación básica (primaria y secundaria) que otorgue igualdad de oportunidades para el acceso a la educación superior; y en cuanto al sector privado, es muy importante invertir en programas de rendimiento, no solo en la formación en las aulas; sino, en la formación en la empresa, con especialidades para la industria, o incluso, para determinadas empresas, por eso hay que invertir no solo en directivos, sino en obreros y técnicos. Además es importante promover espacios como las bolsas de empleo, de tal manera que el sector privado y público tengan más claro las destrezas que buscan. Hay que tener en cuenta que la forma más importante de inserción laboral de los jóvenes después de las de empleo asalariado, resulta la de trabajadores familiares en la MIPYME (Tueros, 2007).

1.1. Presentación del trabajo

La economía ecuatoriana tuvo un alto ritmo de crecimiento económico entre los años 2006 y 2014, expandiéndose a un ritmo superior al promedio de América Latina y el Caribe, en relación al PIB (4,3%) impulsado por los altos precios del petróleo, lo que redujo la tasa de desempleo y la pobreza en el Ecuador (OIT, 2015). En este mismo período la pobreza disminuyó del 37,6% al 22,5% y el coeficiente de desigualdad de Gini se redujo de 0,54 a 0,47 debido a que los ingresos de los segmentos más pobres de la población crecieron más rápido que el ingreso promedio (Banco Mundial, 2017). Sin embargo, y a partir del año 2015 al presente, estos avances se han visto afectados por los bajos precios del petróleo y la apreciación del dólar; contexto que fue agravado por el terremoto que afectó la zona costera noroccidental del país el 16 de abril de 2016.

Según informes del Banco Mundial entre 2014 y 2016, el desempleo urbano aumentó de 4,5% a 6,5% y el subempleo urbano aumentó de 11,7% a 18,8%; en este mismo periodo, la pobreza y el coeficiente de Gini¹ de desigualdad permanecieron básicamente estancados.

En el mes de junio de 2014, a partir de la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU), se determinó que la ocupación plena era 52,78% en comparación al 46,92% de 2013; para marzo de 2016 el empleo adecuado o pleno era de 40% de la PEA; se observa una disminución estadísticamente significativa de 3,7 puntos porcentuales con respecto al 43,7% de marzo de 2015. Con referencia a las ciudades auto-representadas (Quito, Guayaquil, Cuenca, Machala y Ambato), la tasa de desempleo presenta incrementos anuales estadísticamente significativos en Quito y Guayaquil, en 3,4 y 3,5 puntos porcentuales, respectivamente. Con respecto al subempleo, Quito y Guayaquil presentan incrementos estadísticamente significativos de 5,9 y 11,8 puntos, respectivamente; mientras que Cuenca registra una reducción significativa de 4,7 puntos. Guayaquil es la única ciudad que presenta una reducción estadísticamente significativa del otro empleo no pleno, de 5,8 puntos. El empleo no remunerado por ciudades no presenta variaciones estadísticamente significativas en el último año (INEC, 2016).

El Ecuador se encuentra en un periodo complejo, en donde es necesaria la reactivación de la economía, mediante consensos políticos entre el estado, el contexto internacional, y la participación del sector privado², para alcanzar un crecimiento sostenible. El país ha mantenido un crecimiento económico y productivo inclusivo y democrático para las micro, pequeñas y medianas empresas que se han constituido en importantes actores en los procesos de contratación pública, alcanzando solo en el año 2013 más de USD 4.238 millones en contratos públicos adjudicados (esto quiere decir, el 61 % del total). Sin embargo, en estudios realizados por los autores Lasio, Caicedo, Ordeñana, y Villa (2013) y Lasio, Caicedo, Ordeñana e Izquierdo (2015) en el Reporte del *Global Entrepreneurship Monitor-GEM* Ecuador 2013, se ha identificado que Ecuador y Argentina tienen la tasa de cierre de empresas más alta en la región. El porcentaje en el cese de negocios se ha ido incrementado desde el año 2010 que se encontraba en 3.8%; 2012, 5.3% y 2013, 6.2%.

De acuerdo a datos del último Censo Nacional Económico realizado en el 2010, en cuyo caso se desprende que los establecimientos económicos llegaron a casi medio millón, de las cuales, el 95% corresponden a microempresas y 4,3% a pequeñas y medianas. Las MIPYMES constituyen la principal fuerza productiva del Ecuador, en la medida en que estas en conjunto son mayoría dentro del tejido empresarial. Para el año 2012 y de acuerdo a datos oficiales de la Superintendencia de Compañías, las MIPYMES representan el 36% del total de empresas registradas, mientras que las microempresas llegan al 60% del total. La abogada Manssur Villagrán Superintendente de Compañías publicó en 2015, que el Ecuador cuenta con 67 mil empresas activas y 16 mil inactivas

¹ Coeficiente de Gini, se utiliza para medir la desigualdad en los ingresos, dentro de un país, y puede utilizarse para medir cualquier forma de distribución desigual.

² De cada 10 plazas de trabajo, 8 son generadas por el sector privado y 2 por el sector público, relación que es estable en los últimos años (INEC, 2014).

registradas de forma legal en esta entidad, de las cuales 700 se encuentran en el *ranking* de las mejores y más grandes empresas del país, lo que equivale al 1.04 %. El faltante en el porcentaje, equivale a las empresas no registradas en los órganos de control y que son informales, por lo tanto, es necesario ampliar la contabilización en términos más generales (Villagrán Manssur, 2015).

Hay que tener en cuenta que la forma más importante de inserción laboral después de las de empleo asalariado, resulta la de trabajadores familiares en las MIPYMES (Tueros, 2007). El Ministro Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad en el informe de mayo de 2014, Espinoza Guzmán (2014), manifestó que: los gobiernos deben incrementar los esfuerzos en la región e incentivar al crecimiento y desarrollo de las MIPYMES, potencializar la producción, con la incorporación de tecnología e innovación, acceso a financiamiento y capacitación para una fuerza laboral más calificada.

Es planteado en el objetivo 5.4 del Plan Nacional del Buen Vivir (2013-2017) el promover las industrias y los emprendimientos culturales y creativos, así como su aporte a la transformación de la matriz productiva, lo que se corresponde plenamente con el artículo 39 de la Constitución del Ecuador; en función de ello la autora del presente trabajo considera que, las universidades y los gobiernos autónomos han desarrollado programas diversos, incluyendo aspectos como: la capacitación, el apoyo jurídico y financiero, entre otros elementos, en correspondencia con los programas nacionales (Álvarez García & Cendrero Ramírez, 2013). También para contribuir al desarrollo de MIPYMES ecuatorianas, el Código Orgánico de la producción, comercio e inversiones proyecta sus artículos 54 - 57, 62, 64 - 67, 69 y 70.

Se plantea, por todos los organismos e investigaciones mencionadas anteriormente, la importancia y necesidad de desarrollar este importante sector de la economía, que permita generar empleos sostenibles, que disminuya la alta cifra de cierre de estos negocios y de desempleo; para ello se requiere conocer las competencias personales que debe poseer un emprendedor y los factores que impulsan u obstaculizan el proceso de creación de empresas, en función de ello se expone el presente proyecto de investigación y desarrollo.

1.2. Descripción del documento

En el capítulo 1, se presenta el proyecto de investigación y desarrollo a partir de la Introducción al tema sobre la determinación de las competencias personales de emprendedores jóvenes para la creación de empresas en la provincia de Tungurahua.

En el capítulo 2, se detalla la propuesta del trabajo, en donde se exponen elementos como el tema, las líneas de investigación, que van a servir de guía para la descripción del problema y dar respuesta a las preguntas básicas para conocer el entorno actual de los emprendedores en la intención emprendedora; además de los objetivos a los cuales se desea llegar una vez finalizado el trabajo.

En el capítulo 3, subepígrafe 3.1 se definen los requerimientos teóricos para la identificación de las competencias del emprendedor, en donde se consideraron los siguientes tópicos: definición de competencias personales, tipología, enfoques, creación de empresas, emprendedor y programas de gobierno del Ecuador. Mientras que en el subepígrafe 3.2, se desarrolló el estado del arte en donde se reconocen como precedentes investigativos trabajos referentes al tema, que sirvieron de base para este proyecto.

En el capítulo 4, se detalla la metodología necesaria para ejecutar el desarrollo técnico del trabajo, las herramientas para recabar información, tales como: los cuestionarios, el trabajo grupal y los métodos de expertos.

En el capítulo 5, se plasman los resultados de las competencias personales del emprendedor a partir del criterio de expertos, instrumentos diagnósticos para evaluarlas con la elaboración de un índice de competencia emprendedora, que permite identificar las debilidades y posibilidades de mejora del emprendedor. Además, se identifican los factores que favorecen y obstaculizan el proceso de creación de empresas.

En el capítulo 6, se dan a conocer las conclusiones y recomendaciones del trabajo realizado. Seguido de la bibliografía y anexos utilizados.

Capítulo 2

Planteamiento de la propuesta del trabajo

2.1. Información técnica básica

Tema: Determinación de las competencias personales de emprendedores jóvenes para la creación de empresas en la provincia de Tungurahua.

Tipo de Trabajo: Proyecto de investigación y desarrollo.

Clasificación Técnica del trabajo: Desarrollo

Líneas de Investigación:

- Emprendedorismo y/o Responsabilidad Social (obligatoria).
- Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas (optativa).

2.2 Descripción del Problema

En el Ecuador, de cada 10 plazas de trabajo, 8 son generadas por el sector privado y 2 por el sector público, relación que se establece en los últimos años según el INEC (2014).

En el informe sobre “Encontrar soluciones para el empleo juvenil” publicado por el Banco Mundial en 2015, se analiza las razones por las que a los jóvenes les cuesta encontrar empleo. Esto ocurre, por lo general, porque los jóvenes por su propia naturaleza tienen poca experiencia en puestos de trabajo, lo que hace más difícil el conseguir empleo, sobre todo cuando los mercados valoran la experiencia laboral.

En Ecuador se cuenta con los datos del último Censo Nacional Económico realizado en el 2010, en cuyo caso se desprende que los establecimientos económicos llegaron a casi medio millón, de las cuales, el 95% corresponden a microempresas y 4,3% a pequeñas y medianas empresas. Se coincide en el análisis que hace Álvarez Macías (2012), en el que manifiesta que los factores de éxito de las MIPYMES son: capital intelectual, capacitación, capacidad emprendedora directiva para gestionar la empresa, calidad en servicios y productos, innovación, recursos tecnológicos disponibles y las habilidades de marketing.

Existen varias causas asociadas al alto índice de fracaso de las MIPYMES en el Ecuador, que según las estadísticas, en promedio, el 80% de emprendimientos cierran antes de los cinco años, y más del 90% no llega a los 10 años de funcionamiento (Amores Endara & Amores Endara, 2013).

Los principales factores, son: escaso conocimiento sobre los programas oficiales e información acerca de fuentes de financiamiento públicas disponibles; la competencia; las condiciones económicas; limitantes de crédito (financiamiento); las condiciones políticas en el país; razones personales y problemas familiares; las empresas no son rentables; y no han utilizado un plan de negocios.

Ante esta situación problemática, se plantea el siguiente problema científico: ¿Qué requieren, en lo personal, los jóvenes emprendedores para poder crear empresas en la provincia de Tungurahua?

2.3 Preguntas Básicas

¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar? En promedio el 80% de emprendimientos ecuatorianos cierran antes de los cinco años y más del 90% no llega a los 10 años de funcionamiento.

Del total de establecimientos que operan en el cantón Ambato, Provincia de Tungurahua, el 48.1% trabajan con normalidad y se recuperan cuando atraviesan por crisis económicas; sin embargo, del 35% al 45% de los demás negocios que tienen problemas, cierran sus actividades (Gobierno Provincial de Tungurahua, 2016).

Por otra parte, según datos de la Cámara de Comercio de Ambato (2016), en esta entidad existen 1500 establecimientos registrados, de los cuales 800 (53.3%) se encuentran activos y 700 (46.6%) se han desafiado; sin embargo, de estos 700 negocios el 42.85% además de desafiarse, han cerrado sus operaciones.

¿Qué lo origina? La falta de conocimiento de las competencias personales de los jóvenes emprendedores al momento de crear una empresa empíricamente.

2.4 Formulación de la Meta

Identificar las competencias personales de emprendedores jóvenes para la creación de empresas.

2.5 Objetivos

Objetivo General

Determinar las competencias personales de emprendedores jóvenes para la creación de empresas en la provincia de Tungurahua.

Objetivos Específicos

- Sistematizar los referentes teóricos y metodológicos sobre competencias personales de emprendedores para la creación de empresas.
- Caracterizar el proceso de creación de empresas, en jóvenes emprendedores de la provincia de Tungurahua.

- Identificar las competencias personales de los emprendedores jóvenes para la creación de empresas en la Provincia Tungurahua.

2.6 Delimitación Funcional

2.6.1 ¿Qué será capaz de hacer el producto final del proyecto de titulación?

- Caracterización del proceso de creación de empresas por jóvenes emprendedores en la provincia de Tungurahua, destacando sus fortalezas y debilidades.
- Identificación de las competencias personales que deben poseer los jóvenes emprendedores, para emprender negocios.
- Determinación del estado de desarrollo actual para en base al mismo establecer mejoras de formación.

Capítulo 3

Marco Teórico sobre las Competencias Personales del Emprendedor

Los emprendedores constituyen el pivote sobre el que giran las principales transformaciones económicas. Se establece que la mejor manera de promover bienestar está en no restringir el libre desarrollo de las capacidades y de las libertades empresariales del individuo, dentro de un marco institucional caracterizado por derechos de propiedad privada fuertes, mercados libres y libertad de comercio (Schumpeter, 1964). Se coincide con el autor Rodríguez Ramírez (2009), en que los emprendedores se caracterizan por tener la capacidad de detectar una oportunidad, y adquirir conocimientos técnicos para integrar una operación de negocio innovadora. Para el fortalecimiento de los criterios antes mencionados, los gobiernos de países en desarrollo como Ecuador, han incluido en el cambio de su matriz productiva³ el mejoramiento de las condiciones para nuevos emprendimientos.

El nuevo modelo de gestión de la provincia de Tungurahua, con el sistema de Participación Ciudadana impulsa propuestas de emprendimiento, con el fin de involucrar a todos los sectores como un elemento activo y propositivo del desarrollo local (Gobierno Provincial de Tungurahua, 2015). La nueva matriz productiva de la provincia incluye en proyectos de emprendimiento a los sectores vulnerables de la provincia, siendo uno de estos los jóvenes. En este entorno se enmarca el presente proyecto de investigación, que tiene como finalidad la identificación de las competencias personales que requieren los jóvenes para emprender un negocio. Para la exposición de las ideas, se ha establecido el siguiente hilo conductor que se muestra en la figura 1.

³Escenario en que la planificación territorial debe considerar la participación ciudadana como un elemento activo y propositivo del desarrollo local, en ella se plasman los sectores productivos que necesitan desarrollo en el país, según el territorio en el que se enmarque (Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua, 2010).

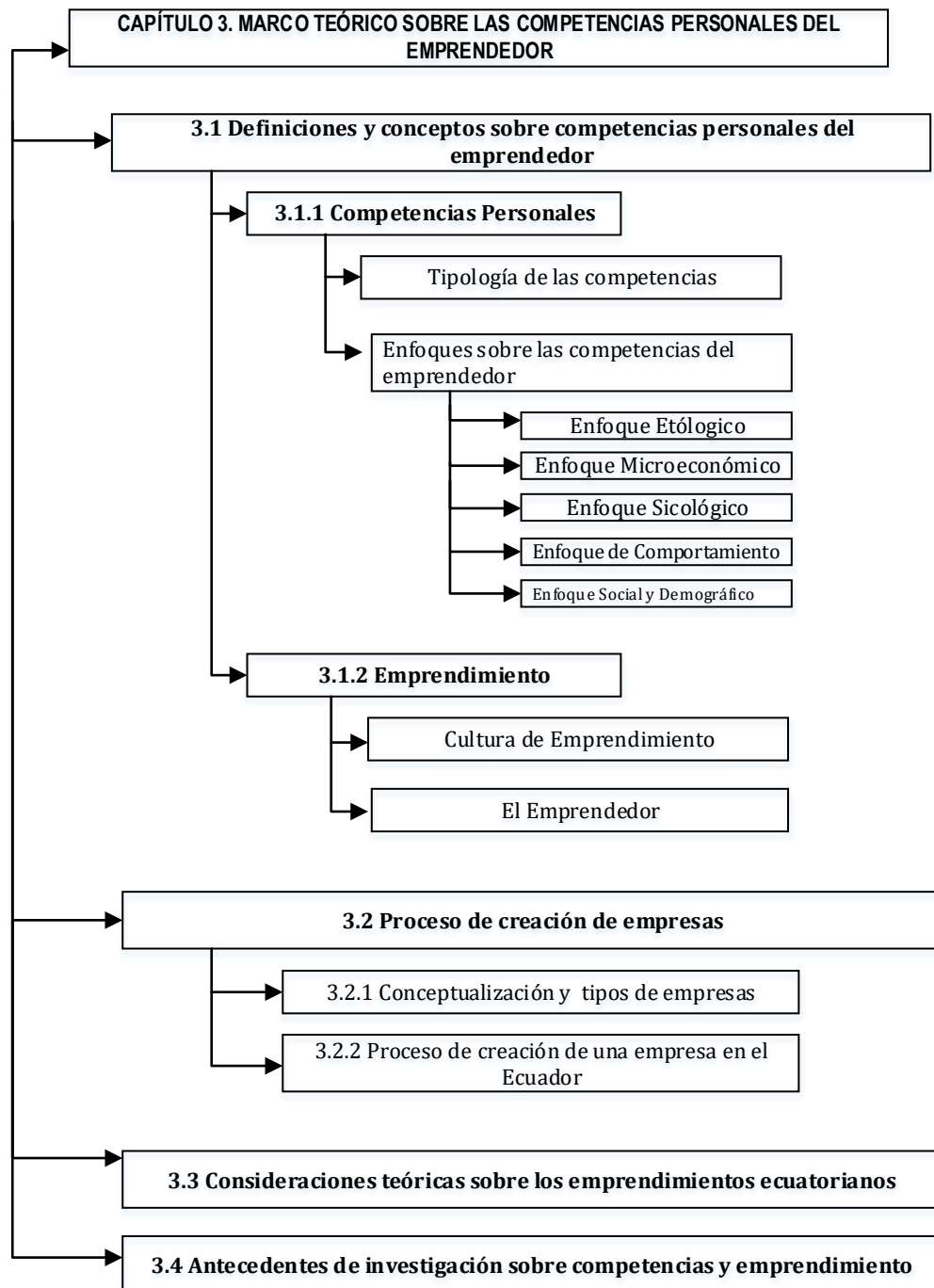


Figura .1 Hilo Conductor sobre las competencias del emprendedor
Fuente: elaboración propia

3.1 Definiciones y conceptos sobre competencias personales del emprendedor

3.1.1 Competencias

La palabra competencia según el diccionario de la Real Academia Española tiene varias acepciones. La palabra competencia proviene del verbo latino *competere*, que significa “juntos”, y *petere*, que

significa “procurar, buscar, converger, competir. Lo cual puede considerarse como disputa o contienda entre dos o más personas sobre algo; la segunda definición de competencia como posición o rivalidad entre dos o más que aspiran a obtener la misma cosa; la tercera acepción se refiere a la situación de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio; también como persona o grupo rival, como competición deportiva.

El concepto de Competencia fue planteado inicialmente por McClelland en 1973, como una reacción ante la insatisfacción con las medidas tradicionales utilizadas para predecir el rendimiento en el trabajo, al considerar que “Los test académicos de aptitud tradicionales y los test de conocimientos, al igual que las notas escolares y las credenciales no predicen el rendimiento en pruebas o el éxito en la vida; y porque a menudo están sesgados en contra de las minorías, las mujeres, y las personas de los niveles socioeconómicos más bajos” (McClelland, 1973).

Monzón, Graça, & Matos (2007), definen la competencia como las ideas de realización y aptitud de la persona competente, que posee determinados atributos que permiten resolver con éxito una determinada área. El término competencia depende de los usos y del área específica al que se refiera.

Posteriormente, según Woodruffe (1993) y Boyatzis (1982), se utilizó mucho el término competencia, al considerarlo “obligatorio para cualquier consultor serio después de los ochenta”, citado de (Gavilanes Terán, 2011).

Spencer y Spencer (1993) consideran que es: “una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio” (p. 9), citado de (González Maura, 2006).

Woodruffe (1993), las plantea como: “Una dimensión de conductas abiertas y manifiestas, que le permiten a una persona rendir eficientemente”. Además señala que son: “conjuntos de patrones de conducta, que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones”.

El concepto de competencia y su estrecha relación con el trabajo, responde muy bien a la situación actual del mundo laboral, caracterizado por un alto nivel de fluidez y cambio, con exigencias cada vez mayores a las habilidades individuales; tendencia esta, que se incrementará a futuro. Y, en el marco específico de la psicología, el concepto responde a la concepción de la psicología cognoscitiva y del constructivismo, que concibe una mayor fluidez en la estructura del intelecto, en el procesamiento de la información y en la adaptabilidad del ser humano, que lo que se concebía en el pasado (Vargas Hernández, 2001).

Las competencias son comportamientos observables y habituales que conducen al éxito de una función o tarea. Todas las competencias se pueden adquirir mediante el aprendizaje y la práctica (López de Toro & Danvila del Valle, 2013).

Las competencias del emprendedor permiten desempeñar adecuadamente las funciones y tareas que es preciso llevar a cabo en un contexto y en una situación determinada. Por ello, las competencias del emprendedor deben posibilitar una práctica reflexiva, tanto a nivel individual como grupal y organizacional (Alda-Varas, Villardón-Gallego, & Elexpuru-Albizuri, 2012).

La competencia es una lógica de acción integradora en el contexto real o escenario profesional. No es tan solo el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes requeridos para el puesto de trabajo, sino que implica más necesidades sociales e interpersonales (Torrelles Nadal et al., 2011).

Las competencias están vinculadas a una tarea determinada, es decir, requieren de la práctica del trabajo real para ser desarrolladas. No son algo innato, sino que se pueden adquirir por medio de la praxis y la experiencia real en un puesto de trabajo. Por lo tanto, se puede decir que son educables, que se pueden enseñar, aprender y desarrollar. Las aptitudes y los rasgos de personalidad se definen como diferencias entre los individuos (características individuales), mientras que las competencias están estrechamente ligadas a las actividades profesionales y, más concretamente, a las misiones que forman parte de un puesto (Martínez & Carmona, 2009).

Según McClelland (1998), las competencias se fundamentan en la descripción de conductas observables o desempeños in situ, citado por Mulder, Weigel, & Collings (2011).

Las competencias son rasgos adquiribles y susceptibles de desarrollo. Se sintetizan en dos: creatividad y la capacidad de ejecutar. La primera hace referencia al elemento de novedad que caracteriza la actividad emprendedora (hacer cosas nuevas o hacerlas de distinta forma creando valor). La capacidad ejecutora es como se lleva a cabo esa creatividad (Prats & Agulles, 2008).

La formación por competencias permite la activación de conocimientos, la generación de destrezas y habilidades para aplicarlas y movilizarlas en situaciones reales y en diferentes contextos. No se trata de la búsqueda de conocimiento y capacidades aisladas, sino de la integración de recursos afectivos, cognitivos y sociales que contribuyan a generar emprendedores partícipes en el estudio de problemas, ideas y acciones, que los conviertan en verdaderos catalizadores del cambio (Padrón Martín, 2006).

“Competence can generally be understood as knowledge times experience times power of judgment. Knowledge is the necessary foundation of competence, and experience is the habitual ways one deals with acquired and continuously changing knowledge. Power of judgment is a criterion for the independence of knowledge and its use (Weinert, 2001).

Cuesta Santos (2000) considera que “la gente no es sólo competente desde el punto de vista cognitivo, sino también emocional, y como un todo: biológico, psicológico y social es competente o no la persona en determinadas actividades o dimensiones del desempeño laboral. El futuro del desempeño exitoso de los recursos humanos y, en especial, de los directivos, tendrá que ver cada vez más con la acepción holística implicada en esas competencias, entendidas así al incluir no sólo

conocimientos y habilidades para hacer el trabajo (saber hacer), sino también actitudes, valores y rasgos personales vinculados al buen desempeño en el mismo (querer hacer).”

Las competencias son relativas a las tareas y cargos, por lo que cambian en ocasiones y períodos de tiempo. Fuensanta Hernández (2005), concretan que una persona sabe, si demuestra que tiene conocimientos sobre un determinado ámbito profesional; que sabe hacer, si conoce y utiliza los procedimientos adecuados para solucionar problemas nuevos; que sabe estar, si es capaz de relacionarse con éxito en su entorno; y que sabe ser si actúa conforme a unos valores y criterios reales, democráticos y responsables.

De estas definiciones se puede decir que autores como Mc Clelland (1973), Boyatzis (1982), Spencer (1993), Woodruffe (1993), (Alda-Varas, Villardón-Gallego, & Elexpuru-Albizuri, 2012), definen las competencias personales como una realización y aptitud de las personas hacia el rendimiento efectivo de una tarea. Vargas Hernández (2001), Martínez & Carmona (2009), López de Toro y Danvila del Valle (2013), las caracterizan como habilidades individuales que, mediante la práctica y el aprendizaje, contribuyen a una mayor fluidez en el desarrollo de una actividad. (Prats & Agulles, 2008) y (Padrón Martín, 2006), las relacionan como rasgos y destrezas que se complementan para ser catalizadores del cambio.

Para la autora la definición de competencias coincide con la planteada por Cuesta Santos (2000), en que las competencias son relativas a las tareas y cargos de cada individuo, puesto a que demuestra su conocimiento o destreza hacia algún procedimiento o actividad si es que las posee; sin embargo, y tomando en cuenta que una competencia no siempre es innata, estas pueden ser adquiridas y aprendidas si se sigue una formación o capacitación. Las competencias emprendedoras tienen una mezcla de conocimiento y de vivencia, por lo tanto, exigen la combinación de la educación formal, de la no formal y de la experiencia. El emprendedor debe identificar sus propias competencias y aquellas necesarias para la creación, crecimiento y consolidación de su negocio como se menciona en Bogota Emprende (2010); debido a que la nueva cultura de consumo se relaciona ampliamente con la cultura y la jerarquía de las necesidades de Maslow, que establece una brecha entre las necesidades “materiales” de sustento y seguridad fisiológica, y las necesidades no fisiológicas, tales como: la estima, la autoexpresión, la satisfacción estética y la calidad de vida, con lo que la autora coincide con Pinillos Costa (2011). A continuación, se revisa la tipología de las mismas.

Tipología de Competencias según varios autores

En el marco de las teorías psicológicas del emprendimiento de Competencias Personales, Vallmitjana (2014), señala que la decisión de crear una empresa y convertirse en emprendedor incluyen los rasgos de personalidad de los emprendedores (características personales, sus expectativas, motivaciones, percepciones, habilidades y conocimiento); las características de las organizaciones en las cuales el emprendedor ha desarrollado su actividad profesional con anterioridad; y, los factores ambientales o del entorno, como es el clima social.

Sexton & Smilor (1986), identifican tres ejes o escuelas de los factores que hacen que un individuo sea emprendedor: el eje personal (genética, educación, entorno familiar); el eje social (circunstancias étnicas, desplazamiento, entorno geográfico e industrial); y el eje reticular (acceso a recursos). Se distinguen dos grupos de competencias las competencias genéricas identifican los elementos compartidos que pueden ser comunes a cualquier titulación (capacidad de aprender, de diseñar proyectos, etc.), mientras que las específicas deben estar relacionadas con cada área temática, con la especificidad propia de un campo de estudio (Rodríguez & Vieira Aller, 2009). Las competencias abarcan los tres saberes que son: saber ser, saber conocer y saber hacer. El saber ser, se enmarca en el desempeño de la competencia y, se caracteriza por la construcción de la identidad personal y la conciencia y control del proceso emocional en la realización de la profesión. En el saber ser, está la motivación, el interés en el trabajo y, la búsqueda de idoneidad. Los instrumentos del saber ser son: valores, actitudes y normas; a través de ellos se procesa la información. El saber conocer, es la puesta en acción de un conjunto de herramientas para procesar la información de manera significativa, acorde con las expectativas individuales, las propias capacidades y los requerimientos. En el saber conocer están las: nociones, proposiciones, conceptos y categorías. El saber hacer, es saber actuar con respecto a la ejecución de procedimientos específicos para resolver problemas, teniendo como base la planeación y evaluación (Méndez, 2016).

Por otra parte, se han considerado algunos tipos de competencias (cuadro 3.1) en los que se coincide con los autores Varela y Bedoya (2006), Martínez y Carmona (2009), Mena Nieto et al. (2009).

Cuadro 1. Tipología de competencias

Competencias Genéricas	Definición	Clasificación	Observación
Competencias básicas o primarias	Son una combinación de conocimientos, procedimientos y actitudes, son tanto un saber hacer como un saber ser y estar que todas las personas precisan para su realización y desarrollo personal.	<ul style="list-style-type: none"> • Aptitudes (razonamiento abstracto, expresión verbal); • Rasgos de personalidad (ascendencia, auto confianza); • Actitudes (predisposición al riesgo, al buen sentido del humor). 	Son propias del ser humano y se complementan con la experiencia.
Competencias secundarias o complejas	Se basan en dimensiones complejas comprendiendo varias competencias primarias.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de negociación, liderazgo, planificación. 	Los perfiles de competencias definidos por las organizaciones para sus puestos o cargos, son esencialmente competencias secundarias, y van con descripciones detalladas de pautas de conductas.

Competencias instrumentales	Son aquellas que tienen un carácter de herramienta con una finalidad procedimental. Se identifican con capacidades de carácter cognitivo, metodológico, tecnológico y lingüístico, que posibilitan un desenvolvimiento básico.	Cognitivas: capacidad de comprender y utilizar ideas y pensamientos.	Son propias del perfil académico y profesional necesario para la competitividad local e internacional en la época actual.
		Metodológicas: capacidad para organizar el tiempo y las estrategias para el aprendizaje, tomar decisiones o resolver problemas.	
		Lingüísticas: comunicación oral y escrita o conocimiento de una segunda lengua.	
		Tecnológicas: relacionadas con el uso de tecnologías.	
Competencias Interpersonales	Son aquellas relacionadas con la capacidad de utilizar las habilidades comunicativas y críticas, es decir, aquellas capacidades que hacen que las personas logren una buena interacción con los demás.	Individuales o Participativas: relativas a la capacidad de expresar los sentimientos, habilidades críticas y de autocrítica, organizar, decidir y participar en su entorno.	Estas competencias no siempre están presentes en el trabajo en equipo, razón por la cual dificultan los procesos.
		Sociales: relacionadas con la capacidad de trabajar en equipo, o la expresión de compromiso social o ético, tienden a facilitar los procesos de interacción social y cooperación.	
Competencias Sistémicas	Conciernen a los sistemas como totalidad. Suponen una combinación de la comprensión, la sensibilidad y el conocimiento que permiten a la persona ver cómo las partes de un todo se relacionan y se agrupan.	Entre ellas se incluyen la habilidad de planificar los cambios de manera que se puedan hacer mejoras en los sistemas.	Requieren como base la adquisición previa de competencias instrumentales e interpersonales.
Competencias específicas o técnicas	Persona que domina con experticia las tareas y contenidos de un ámbito específico, y los conocimientos y destrezas necesarios para ello.	Competencias emprendedoras, permiten a los sujetos desarrollar un proyecto emprendedor con el que generar crecimiento económico y cohesión social, configurándose de esta manera como un proyecto social integrado.	Puede llamarse también competencia empresarial. Estas competencias se desarrollan mediante el aprendizaje de asignaturas.

Fuente: elaboración propia a partir de Cuesta Santos (2000); Varela & Bedoya (2006); Martínez & Carmona (2009); Mena Nieto et al., (2009) y Rodríguez & Vieira Aller (2009).

De forma general se puede señalar, que dentro de la tipología de las competencias se encuentran tres ejes fundamentales, como son: el saber ser, saber conocer y saber hacer; que en encierran factores personales, sociales, y de acceso a recursos, que conjuntamente con el trabajo en equipo, establecen bases para la planeación, ejecución y evaluación de actividades.

Partiendo desde la lógica de los saberes, citado en el párrafo anterior, la asociación de la inteligencia con las competencias implica la habilidad necesaria para resolver problemas en consecución de un objetivo.

El ser humano no es sólo competente desde el punto de vista cognitivo, sino también emocional, y como un todo: biológico, psicológico y social, requiere del desarrollo de competencias que garanticen un futuro de éxito, ya sea laboral.

Se definen a continuación las competencias del emprendedor analizadas por diferentes autores:

Autoeficacia y Autorrealización.- Se refiere a la convicción del individuo en organizar y ejecutar efectivamente acciones para lograr los resultados requeridos. La relación entre autoeficacia y emprendimiento se da por la iniciativa empresarial que conlleva a tomar riesgos y dificultades (Rojas, 2010; Sánchez García, Caggiano y Hernández Sánchez, 2011).

Comportamiento emprendedor-éxito.- El comportamiento del emprendedor responde a una interacción directa con el entorno, y al constante esfuerzo por mantener la satisfacción de necesidades básicas, que evolucionan con el individuo (Pfeilstetter Gómez, 2011). Según los autores Entrialgo et al. (2001), es un valor positivo que hace que las personas obtengan resultados superiores cuando la empresa trabaja en escenarios hostiles; estos factores están relacionados por la asunción al riesgo empresarial.

Comportamiento promotor.- Se orienta al cliente, a la oportunidad, a la acción y a la creación de valor. Está orientado a la potenciación de oportunidades internas y externas, siempre dirigido a la sostenibilidad del negocio como una meta de todos los miembros (Roure, 2011; Sanabria Landazábal y Baquero Burgos, 2013).

Creatividad.- Es la capacidad de soñar cosas inexistentes y llevarlas a la acción, lo cual incentiva en el emprendedor algunos comportamientos, entre los que se destacan: no dejarse derrotar, comenzar una y otra vez, eliminar prejuicios y, fortalecer su idea (Bogota Emprende, 2010; Rojas, 2010). Todo emprendedor deberá enfocarse en la pregunta: ¿Cómo hacer para que la innovación, la flexibilidad y la creatividad sean operacionales? (Schumpeter, 1950; Castillo, 1999).

Emprender, un reto continuo.- Es importante promover el emprendimiento en épocas boyantes y en épocas de recesión; en fases de expansión y en fases de reajuste, para generar una ventaja competitiva (Roure, 2011).

Espíritu emprendedor y Liderazgo.- Este factor induce al emprendedor a serlo dentro del medio en el que se desenvuelve. Una persona no necesita dejar la empresa en donde trabaja, para

convertirse en emprendedor, requiere autogestionar su trabajo y orientarse en la acción para el cumplimiento de objetivos (Rojas, 2010; Malagón, 2003). El espíritu emprendedor debe incluir un comportamiento que genere confianza, puesto a que en algunas circunstancias los sucesos familiares y del entorno son un impedimento para emprender (Schumpeter, 1950; Castillo, 1999). El liderazgo, la autonomía, el manejo de una segunda lengua y la tecnología, son causales ajenas a la formación básica del ser humano, pero al poseerlas son un elemento extra que complementan la formación emprendedora (Céspedes Cubillos, 2013).

Experiencia en creación de empresas.- Durante el proceso de creación, el emprendedor adquiere, construye y fortalece sus habilidades de gestión, que conjuntamente con buenas relaciones puede facilitar la obtención de recursos para aprovechar las oportunidades emprendedoras. Este tipo de experiencia aumenta la autoconfianza y credibilidad del emprendedor, aspectos decisivos para conseguir el apoyo de los potenciales socios, clientes y trabajadores de la nueva empresa (Morales Gualdrón, 2008).

Interpersonales y de Aptitud Empresarial.- En este tipo de competencia, Malagón (2003) destaca algunas variables relacionadas a estas competencias, destacándose: la comunicación, el carisma, el optimismo, delegación y respeto. La aptitud empresarial se centra en contratar talento humano, que mediante la negociación y solución a problemas, conflictos o diferencias, es capaz de gestionar y coordinar los recursos, que generan los beneficios deseados (Roure, 2011; Sanabria Landazábal & Baquero Burgos, 2013).

Locus de control.- Es un comportamiento psicológico, en el que las personas con un locus de control interno son capaces de controlar los resultados, y dedican más esfuerzo y persistencia hacia los resultados deseados, lo que ayuda a iniciar una aventura empresarial y mantenerla exitosa. Las personas de locus de control externo, pueden ser más pasivas, y en ocasiones no son capaces de cambiar su entorno y mantener un negocio (Sánchez García, Caggiano & Hernández Sánchez, 2011).

Logro.- Deseo y capacidad de ponerse metas alcanzables y satisfacerse al realizarlo (Rojas, 2010).

Pensamiento estratégico.- Es el recurso para conseguir lo que uno quiere, contestando 4 preguntas: ¿Dónde estaba ayer?, ¿Dónde estoy hoy?, ¿Dónde quiero estar mañana?, y ¿Cómo haré para conseguirlo?

Personalidad Proactiva.- La persona proactiva hace un énfasis en anticipar y prevenir problemas; además se orienta a la acción, que incluye una interpretación creativa de las normas y un alto nivel de persistencia y paciencia para operar el cambio (Rojas, 2010; Sánchez García, 2010). Los emprendedores experimentan con el conocimiento para cambiarlo, no siguen rutinas establecidas, son sensibles a las diferencias que plantea el presente y por ello buscan nuevas formas de resolver discordias constantes Rojas (2010). No solo enumera las habilidades personales y creativas, sino, consiguen que las cosas se hagan (Céspedes Cubillos, 2013).

Propensión al riesgo.- Se refiere a la disposición del sujeto a comprometerse con oportunidades bajo posibilidades de fracaso. Las personas que han creado sus empresas luchan por que salgan adelante. La tolerancia y actitudes positivas hacia el riesgo predicen la formación de intenciones emprendedoras (Sánchez García, 2010; Sanabria Landazábal & Baquero Burgos, 2013).

Trabajo en equipo.- Implica trabajar con una intención genuina de cooperación para entregar resultados competitivos. La visión de negocios, redes de contactos o *networking*. Considerar a la competencia, como un proceso de aprendizaje, desarrollo y crecimiento (Malagón, 2003).

Orientación hacia el Buen vivir.- Se coincide con Arkonada et al. (2012); (Houtart, 2012) y Bretón, Cortez and García (2014), en que la orientación al buen vivir promueve actualmente la reflexión política y académica, para que personas de diversas tendencias ideológicas sean atraídos a alcanzar el desarrollo sin la destrucción de las relaciones sociales y en armonía con la naturaleza.

El desarrollo de la sociedad tiene por base las leyes económicas que expresan toda diversidad de relaciones de producción, distribución y consumo Nikitin (2007); por ello, los pueblos andinos proponen el *Sumak Kawsay* o Buen Vivir, como una propuesta al desarrollo de mucha complejidad y que no se agota en una visión de corto plazo (Dávalos, 2011; Álvarez García & Cendrero Ramírez, 2013).

La interculturalidad se convierte en una de las formas más convenientes para superar el desarrollo y transitar hacia el Buen Vivir (Larrea, 2008; Chuji, 2009). Por otra parte Cortez (2010) y Dávalos (2008), consideran que gobiernos progresistas siguen explotando la naturaleza y persiguiendo el crecimiento económico; pero al mismo tiempo, establecen políticas públicas activas relacionadas con educación, salud, bienestar social, e incluso, compensaciones ambientales.

Orientación económico-financiera.- En la actualidad, en el entorno cambiante en el que se desarrollan los negocios, es de gran importancia alcanzar y mantener una posición competitiva, para esto, cada vez más empresas implantan modelos económicos que mediante el cumplimiento de estrategias generen una mejora continua (Fantova, 2000; España, 2007; NAVACTIVA, 2010). El planteamiento de la estructura financiera; la asignación adecuada de los recursos; realizar una estimación cuantitativa de los factores que inciden en la rentabilidad económica-financiera a través de indicadores, permite medir la capacidad de la empresa para hacer frente a sus pagos a corto plazo (Castillo, 2011). Los empresarios tienen que aprender sobre calidad y desarrollar habilidades técnicas y personales, que le permitan al directivo y a su equipo de trabajo una ciencia empresarial más enriquecedora y basada en la información (Hidalgo Nuchera, 2004; Echevarría, 2008; Crea Business Idea, 2010).

Orientación a la Tecnología e Innovación.- Mediante la transferencia de tecnologías los emprendedores y sus empresas generan empleo, y elevan el nivel de competitividad de la región. Esto emerge por la necesidad de gestionar la tecnología y la innovación como un solo elemento o recurso indispensable en los procesos productivos, tanto de bienes como de servicios.

La Gestión de la Tecnología y la Innovación se desarrollan con gran impulso, por su importancia como un sistema más efectivo de gestión empresarial.

Entre sus bondades se encuentran: reducir los riesgos comerciales y la incertidumbre; posibilitar la gestión de la calidad; la gestión medioambiental; y hacer posible la fácil introducción de nuevos productos y servicios cuando los existentes no logran solucionar las necesidades del mercado. Hoy en día, el incremento de la competencia en los mercados exige un esfuerzo máximo por estar al día con los adelantos tecnológicos (Castro Díaz, 2004; Hidalgo Nuchera, 2004; Hernández Olivera, 2010).

A partir de las investigaciones de Alda-Varas; Villardón-Gallego y Elexpuru-Albizuri (2012) y de Martínez Rodríguez (2008), la autora agrupa las competencias anteriormente expuestas, de acuerdo a la tipología propuesta por Bunk (citado por Martínez Rodríguez, 2008) quien las clasifica en competencia técnica, competencia metodológica, competencia participativa y competencia social (Figura 1.2).

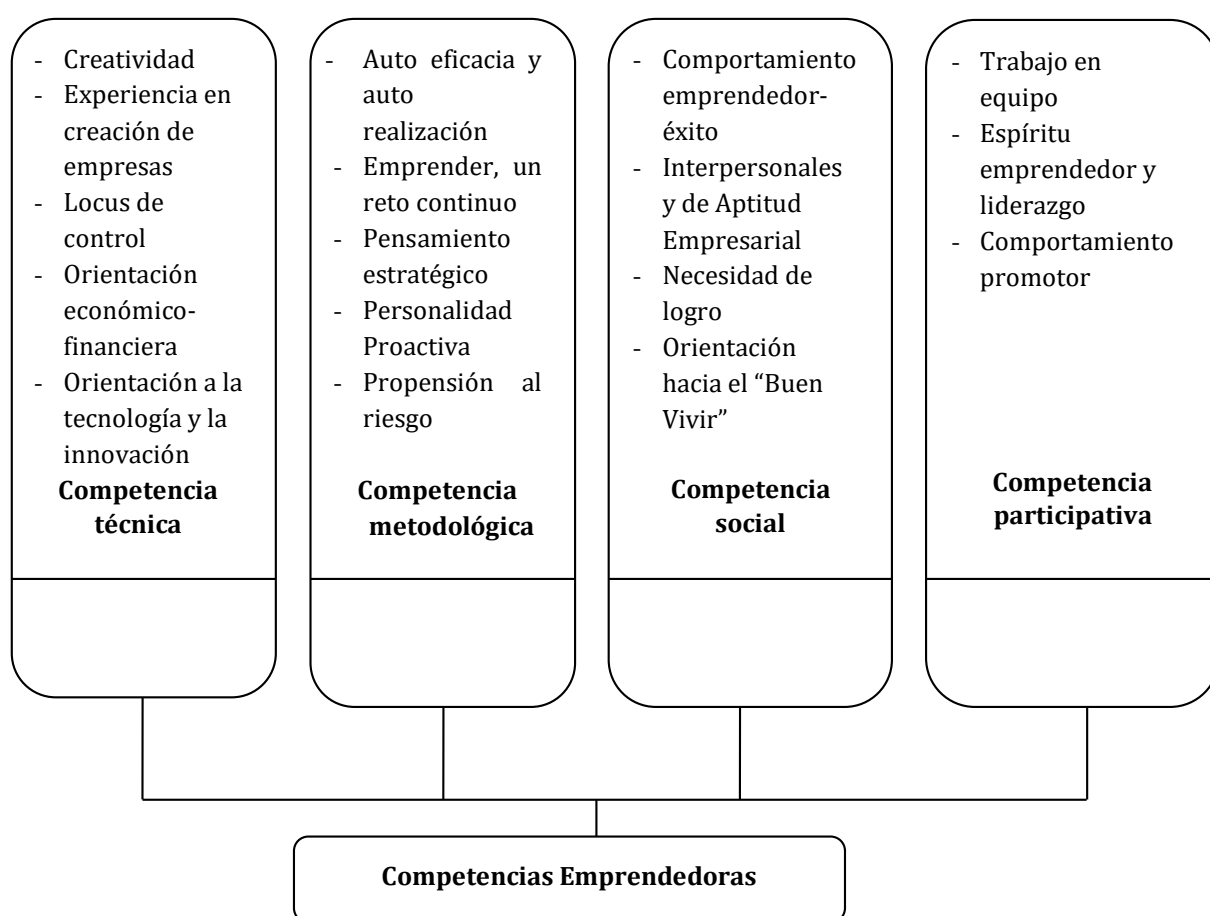


Figura 2. Contenido de las competencias.
Fuente: elaboración propia, adaptado de Martínez Rodríguez, 2008.

Un adecuado proceso de desempeño deduce que ser competente en algo, implica combinar los resultados del proceso de enseñanza-aprendizaje (saber conocimientos, saber hacer, habilidades, saber estar, saber ser, actitudes y valores) y ponerlos en acción dentro de la formación profesional en las diferentes áreas en que se enfoque o especialice una persona.

Una persona que reúna estas competencias, sin duda puede desempeñarse en cualquier idea de negocio que desee emprender.

En la bibliografía consultada se han ido identificando enfoques y características que los emprendedores pueden desarrollar, estimular o mejorar para el proceso de emprendimiento, lo que se detalla en el siguiente epígrafe.

Enfoques sobre las competencias del emprendedor

Durante la investigación se tomó en cuenta las consideraciones de Cuesta Santos (2000), en donde la autora los resume en 4 enfoques (cuadro 2).

Cuadro 2. Enfoque de las competencias del emprendedor

Enfoques de las competencias del emprendedor	
<p>Enfoque Etológico⁴</p> <p>Darwin (1859) Marulanda, Correa, Mejia (2009)</p>	<p>Para este enfoque se ha considerado 4 preguntas para identificar el comportamiento del emprendedor, en base a “los cuatro porqués del comportamiento emprendedor” de (Marulanda Montoya, Correa Calle, & Mejía Mejía, 2009), estas son:</p> <p>a. ¿Qué estímulos internos y externos, positivos o negativos generan el comportamiento emprendedor?;</p> <p>b. ¿Por medio de qué pautas comportamentales usted identifica la necesidad a satisfacer?;</p> <p>c. ¿Las creencias y acciones del comportamiento emprendedor se relacionan estrechamente con otros aspectos de la vida que caracterizan a un grupo de individuos?;</p> <p>d. ¿Qué valor adaptativo o de supervivencia tiene este comportamiento?</p> <p>Estas consideraciones están orientadas al incremento del bienestar, la satisfacción de deseos, necesidades y aumento de riqueza, por medio del aprovechamiento de los recursos físicos e intelectuales como proceso de desarrollo.</p>
<p>Enfoque Microeconómico</p> <p>Carlos Marx (1848), citado de Cuesta Santos (2000)</p>	<p>En este enfoque se consideran 3 aspectos:</p> <p>Comportamiento económico, estado de alerta hacia los cambios económicos generados por las inversiones, ventas e imprevistos presentes y futuros de manera real e instintiva. Se realiza una gestión adecuada y abierta al cambio de rutinas y hábitos.</p> <p>Visión y estrategia, combina el plan estratégico que se desarrolla en la empresa, enfocado en productos o servicios, nichos de mercado, Investigación+Desarrollo y capacidades intelectuales del personal.</p> <p>Acceso a financiación, búsqueda de fuentes de financiamiento primarias y alternativas, combinándolo con la elaboración de un plan de negocio, incorporación de socios y gestores clave, el trabajo proactivo de los involucrados y la capacidad de pago, genera seguridad para inversión de las empresas.</p>
<p>Enfoque Psicológico</p> <p>Sigmund Freud (1856) Cuesta Santos (2000)</p>	<p>El deseo de independencia, riesgo, necesidad de logro, y competencia por medio de la innovación y generación de nuevas ideas que el emprendedor pone en marcha para mejorar su producto o servicio; basado en todos los fracasos o éxitos, indica que el emprendedor es perseverante y que su negocio tendrá más posibilidades de permanencia.</p>
<p>Enfoque social y demográfico</p> <p>Pfeilstetter Gómez (2011)</p>	<p>"La cultura se manifiesta como una importante fuente de oportunidad en la creación de empresas", por lo cual Merino (2011), señala que existen áreas geográficas dentro de Latinoamérica en donde existe un porcentaje muy alto de emprendedores por el ambiente cultural y social de la zona. Según este criterio clasifica a los países en tres fases de desarrollo económico:</p> <p>Economías basadas en los recursos.- Países con bajos niveles de desarrollo económico y con un gran sector agrícola a través del cual subsiste la mayor parte de la población. En el Ecuador los productores de alimentos orgánicos se concentran en los campos de la sierra, oriente y costa, con producción de frutas, verduras, carnes y lácteos, que son distribuidos a los mercados y grandes empresas para su procesamiento o distribución.</p> <p>Economías basadas en la eficiencia.- Países donde el sector industrial se ha ido desarrollando en la búsqueda de una mayor productividad. Las provincias del Ecuador con estas características, son: Tungurahua, Chimborazo, Bolívar, Cotopaxi, Pichincha, Azuay, Manabí, El Oro, Los Ríos y Guayas, que procesan lácteos, carnes, frutas y verduras, para el consumo local e internacional.</p> <p>Economías basadas en la innovación.- El desarrollo del sector industrial abre camino para el desarrollo de la actividad emprendedora innovadora. Las 500 empresas que se encuentran en el <i>Ranking</i> de las mejores del Ecuador, utilizan las últimas y mejores tecnologías, productoras altamente consideradas en su rama dentro del país y el mundo.</p>

Fuente: elaboración propia a partir de Cuesta Santos (2000).

⁴Estudio del comportamiento humano por medio de detallar pautas comportamentales.

Estos enfoques muestran de forma general en que están basadas las competencias en las que debe enfocarse el emprendedor, para saber cómo adaptar el entorno político, económico y tecnológico, a su realidad y necesidad personal física y psicológica.

3.1.2 Emprendimiento

Cultura del emprendimiento

Se entiende por cultura, el conocimiento de la organización que establece un conjunto de creencias, ideologías, hábitos, costumbres, principios, prácticas, valores, normas y reglas, los cuales contribuyen a la identificación e implicación del personal con la organización y sus objetivos (Valencia de Lara, 2008).

Los aspectos de la cultura facilitan a las entidades anticipar y adoptar los cambios que le plantea el entorno para mejorar su servicio y satisfacer con calidad las demandas que le impone la sociedad (Pedraza Álvarez et al., 2015). Según lo planteado por Schein (1988), es el “lenguaje común y categorías conceptuales, límites grupales y criterios para la inclusión y exclusión, poder y jerarquía, intimidad, amistad y amor, recompensas y castigos, ideología y religión” (p. 79). Schein (1988) introdujo el concepto de presunciones y creencias, para explicar de forma más amplia el significado que para la organización tienen el concepto de cultura; la define entonces como “... respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo y ante sus problemas de integración interna” (Schein, 1988).

Para el diagnóstico interno de la cultura emprendedora los autores Galindo y Echavarría (2011) identifican los siguientes componentes: 1. Espíritu emprendedor; capacidad para pensar, razonar y actuar con visión global a las oportunidades, mediante un liderazgo equilibrado y una gestión de riesgo calculado; 2. Consideración del riesgo; capacidad para comprender los escenarios posibles y deseados para el logro del objetivo, permite evaluar y definir las acciones para seguir contemplando las circunstancias que se pueden presentar; 3. Creatividad e innovación; capacidad de generar e incorporar ideas novedosas para la solución a un problema, de tal manera que sean aceptadas por el mercado; 4. Proactividad, capacidad de ver el camino hacia adelante y tomar acciones en el presente, para llegar a la meta establecida de una manera efectiva; y, 5. Búsqueda de información; capacidad de encontrar fuentes y datos para recopilar la información requerida en una situación o problema. Todos estos componentes, forman parte del grupo de competencias que se necesitan para que exista una cultura de emprendimiento, en donde se pueda evidenciar distintas dinámicas que permitan la inclusión interna y externa del entorno.

El emprendimiento o emprendedurismo⁵, es una idea de negocio que busca destruir el estatus-quo de los productos y servicios existentes, que junto a personas creativas e innovadores, pretenden convertir una fuente en un recurso, por medio de la búsqueda de oportunidades según Drucker

⁵Emprendedurismo, iniciativa de creación empresarial o cualquier intento de nuevo negocio, tales como trabajo por cuenta propia, una nueva organización de la empresa, o la expansión de un negocio existente, por un individuo, un equipo de personas, o un negocio establecido con espíritu emprendedor (GEM, 2015; OIT, 2015).

(1964) y Stevenson (1975), citado del libro GEM, 2015 . Este término aparece como una oportunidad para la inserción laboral a partir del autoempleo y la creación de empresas propias, puede ser una vía hacia el trabajo decente, tanto para los emprendedores, como para aquellos que podrían ser trabajadores asalariados de dichas empresas. Este tipo de empleo abarca un heterogéneo conjunto de actividades, como el desarrollo de empresas privadas, el empleo por cuenta propia, las empresas sociales y las cooperativas según la Organización Internacional de Trabajo (OIT, 2015).

Para poder cambiar una cultura empresarial hacia la cultura del emprendimiento es necesario que el talento humano sienta que su trabajo es apreciado por los dueños, y que en la consecución de estrategias y mejoras de la empresa sean consideradas sus opiniones; sin dejar de lado, el reconocimiento por su aporte. Todos los miembros de una empresa, deben tener la capacidad de evolucionar y estar prestos a capacitaciones y desarrollo de sus habilidades. Según Zapata Cantú y Veciana (2005), se requiere de una cultura que motive a los miembros de la organización a buscar nuevas formas de hacer las cosas, en donde la flexibilidad de horarios y la interacción entre sus miembros faciliten la búsqueda. Para lograr que un empleado sea eficaz, se requiere de una educación enfocada en el desempeño, en sus conocimientos, valores y experiencias adquiridas, asociadas a sus procesos de trabajo esenciales (Hernández Vargas, 2007).

Es importante tomar en cuenta, que dentro de cada organización existen elementos y procedimientos que las hacen más eficaces que otras; sin embargo, el aporte individual y las relaciones entre los miembros de los equipos permiten mejores resultados. Una función importante en el correcto desarrollo del negocio lo tiene el emprendedor, quien emprende con resolución, acciones dificultosas.

El emprendedor

El deseo de ser empresario es el punto de partida del proceso para convertirse en emprendedor. Este deseo, es consecuencia de diversos estímulos personales, sociales y culturales. El emprendedor es una persona que percibe la oportunidad que ofrece el mercado y ha tenido la motivación, el impulso y la habilidad de movilizar recursos con el fin de apropiarse de dicha oportunidad, donde otros solo ven problemas. Todo emprendedor tiene una motivación, una necesidad o una dificultad personal, familiar o social, que lo impulsan a iniciarse en un proyecto ya sea social, económico, político, artístico, cultural o de cualquier otra índole (Malagón, 2003).

El emprendedor social es un agente de cambio que ayuda a paliar los efectos del desempleo y de la exclusión social de ciertos colectivos mediante la creación de empresas, cuyo fin primordial es la inclusión socio-laboral de colectivos desfavorecidos (Melián Navarro, Campos Climent & Sanchis Palacio, 2011).

Los emprendedores son importantes para el crecimiento de las empresas, dado que proporcionan la visión e imaginación necesaria para llevar a cabo una expansión oportunista (Entrialgo, Fernández & Vázquez, 2001). Se coincide con Dehter (2002), en que convertirse en jefe y ser

financieramente autosuficiente, es un estímulo poderoso para estar atento y perseguir a una oportunidad, más aún cuando existe alguna insatisfacción en el ámbito laboral y personal.

Vallmitjana (2014), expone que un emprendedor es un empresario que arriesga, que crea puestos de trabajo, que apuesta por el desarrollo, que no especula, que crea valor a la sociedad, que lidera proyectos y, aporta ideas, allí donde sean necesarias. Son personas que no hacen ingeniería financiera ni se aprovechan de la sociedad, sino todo lo contrario, aportan riqueza y valor añadido.

En el Ecuador, los emprendedores por lo general se sirven de sus redes cercanas, conformadas por familia y amigos, para la obtención de recursos económicos. Existe una movilidad socio económica que va en aumento en la clase social media; sin embargo, aún se necesitan reforzar los actores público- privado, para que se generen políticas públicas concretas y firmes, que permitan facilitar el acceso a recursos tecnológicos, educación, infraestructura, minimización de trámites burocráticos e innovación; para que exista competitividad entre los emprendimientos de la región. El desarrollo adecuado y oportuno de estos elementos, pueden permitir a los emprendedores empezar los negocios con mayor criterio decisonal y con más posibilidades de enfrentarse a los problemas con estrategias enfocadas a la mejora continua.

3.2 Proceso de Creación de Empresas en el Ecuador

En la época actual y con el aumento de la industrialización de las grandes corporaciones multinacionales cuyas operaciones cubren el mundo entero, han surgido nuevas necesidades que sólo se han visto cubiertas por las pequeñas empresas, por lo cual, es muy común escuchar que las MIPYMES, pese a su tamaño, dan soporte a las economías, tanto en los países en desarrollo como en los que están en vías de desarrollo (Burgos, 2015).

Conceptualización y tipos de empresas

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), son unidades empresariales formales, con niveles de empleo entre 1 a 199 empleados, con ventas anuales en el rango de 100 mil hasta 5 millones de dólares; y activos en el rango de 100 mil hasta 4 millones de dólares, según se detalla en la tabla 1. Desde el punto de vista legal, la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2015), divide a las empresas en dos tipos:

Compañía Limitada.- Es la empresa de tipo familiar (2 a 15 socios), tiene un capital cerrado (capital con un número limitado de acciones que no se podrán cotizar en la Bolsa de Valores).

Compañía Anónima.- No tiene límite de socios y posee capital abierto (número ilimitado de acciones que sí se pueden cotizar en la Bolsa de Valores).

En Ecuador se cuenta con los datos del último Censo Nacional Económico realizado en el 2010, en donde se muestra que los establecimientos económicos llegaron a casi medio millón, de los cuales, el 95% corresponden a microempresas y 4,3% a pequeñas y medianas empresas.

Tabla 1. Tipos de Empresas

Tipo de empresa	Empleados	Equivalente a ventas máximas anuales netas (U\$S)	Activos máximos (U\$S)
Microempresa	1-9	Menos de 100.000	hasta 100.000
Talleres artesanales	20		Capital fijo de 27 mil dólares
Pequeña empresa	10-49	100.001 a 1.000.000	100.001 a 750.000
Mediana Empresa	50-199	1.000.001 a 5.000.000	750.001 a 3.999.999
Gran empresa	+ 200	Más de 5.000.000	+ 4.000.000

Fuente: Superintendencia de Compañías del Ecuador (2015).

El proceso para la creación de empresas en el Ecuador tenía una duración que iba desde los 4 a 6 meses para llegar a su finalización. Sin embargo, a partir del 2014, se aprobó la simplificación de estos por la Asamblea Nacional a través del Ministerio Coordinador de Producción Empleo y Competitividad y la Superintendencia de Compañías, con el fin de hacer el procedimiento más fácil, eficiente y automatizado (Espinoza, 2014).

La creación de empresas hoy en día es un proceso simplificado, que se lo puede realizar de forma electrónica en la página *web* de la Superintendencia de Compañías. Los dueños de las empresas deben contar con los documentos necesarios escaneados para subirlos al formulario.

Los datos expuestos en el cuadro 3, muestran los requisitos necesarios para la apertura de una empresa, según el tipo de persona, los cuales corresponden en su mayoría a documentos personales y de los socios. El programa de la Superintendencia de Compañías (2015), permite registrar y procesar la información ingresada por los usuarios con la finalidad de generar el contrato de compañía, nombramientos de Representantes Legales, inscripción en el Registro Mercantil y obtención del Registro Único de Contribuyentes.

Por otra parte, toda la información debe también ser proporcionada por los propietarios de los negocios o de cualquier otra actividad económica a la Dirección Financiera a través de la Sección de Rentas del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad de Ambato; para su verificación y, dar paso, al pago del valor proporcional de impuestos.

3.2.1 Proceso de creación de una empresa en el Ecuador

Como se explica en el cuadro 3, para la creación de una empresa en el Ecuador se deben reunir documentos legales que deben ser presentados en las principales entidades gubernamentales, como son: la Superintendencia de Compañías, Sistema de Rentas Internas, Municipalidades y Bancos, con el fin, de que la empresa tenga su autonomía y legalidad para su correcto funcionamiento; sin uno de ellos no podrá funcionar al público. Cabe mencionar que es importante también evaluar las alternativas de emprendimiento en función de su factibilidad y alineación con las necesidades productivas de la región, como base para la planificación del producto/servicio,

los procesos y los recursos necesarios para su puesta en marcha. Se proyecta el negocio en torno al análisis técnico, del mercado y de factibilidad (análisis económico-financiero), cuadro 4.

Cuadro 3. Requisitos para la creación de empresas en el Ecuador

Persona Natural⁶	<ul style="list-style-type: none"> • Copia de cédula de ciudadanía o de Identidad • Copia de certificado de votación o equivalente • Formulario de declaración inicial actividad económica • Copia del RUC actualizado
Persona natural representante legal	<ul style="list-style-type: none"> • Copia de cédula de ciudadanía o de Identidad • Copia de certificado de votación o equivalente • Nombramiento de representante legal o constancia de otro tipo de representación legal
Persona natural apoderado	<ul style="list-style-type: none"> • Copia de cédula de ciudadanía o de Identidad • Copia de certificado de votación o equivalente • Poder
Persona jurídica	<ul style="list-style-type: none"> • Copia de cédula de ciudadanía o de Identidad • Copia de certificado de votación o equivalente • Copia del RUC • Copia de nombramiento del representante legal • Copia de la Escritura de Constitución inscrita en el Registro Mercantil, Acuerdo Ministerial o Base legal de la persona jurídica y Estatutos de acuerdo al caso. • Formulario de declaración inicial actividad económica. • Copia del pago realizado de la patente en el Sistema de Rentas Interna-SRI (formulario 106)
Persona jurídica extranjera	<ul style="list-style-type: none"> • Certificado de existencia legal otorgado por el país de origen • Lista completa de los socios de la compañía del extranjero certificada ante notario público y apostillado. En caso de que en la nómina de socios o accionistas constaren personas jurídicas deberá proporcionarse igualmente la nómina de sus integrantes, y así sucesivamente hasta determinar o identificar a la correspondiente persona natural)
Compañías que se van a dedicar al transporte	<ul style="list-style-type: none"> • Informe favorable emitido por la Comisión Nacional de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial

Fuente: elaboración propia a partir de la Superintendencia de Compañías (2015) y Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato (2016).

⁶ Si el contribuyente ha tenido varias actividades económicas en años anteriores que no consta en el GADMA, debe presentar el historial del RUC, declaración del impuesto a la renta de los años que no se han tributado y formulario de actualización por cada año adeudado.

Cuadro 4. Pasos para constituir una empresa en el Ecuador

1. Reservación del nombre de la empresa	Tomar en consideración que el nombre escogido no haya sido registrado por otra empresa. Este trámite se realiza en el balcón de servicios de la Superintendencia de Compañías.
2. Elaboración de estatutos	Es el contrato social que regirá a la sociedad, y se valida mediante una minuta firmada por un abogado. Los servicios de un abogado oscilan entre \$600 y \$1,000 dependiendo del monto de capital de la empresa.
3. Apertura de una cuenta de integración de capital	Se lo realiza en cualquier banco del país. Los requisitos básicos son (pueden variar dependiendo del banco): <ul style="list-style-type: none">• Capital mínimo: \$400 para compañía limitada y \$800 para compañía anónima.• Carta de socios en la que se detalla la participación de cada uno.• Copias de cédula y papeleta de votación de cada socio.• Certificado de cuentas de integración de capital.
4. Solicitud de una escritura pública	Contar con la presencia de un notario público, documento con la reserva del nombre, el certificado de cuenta de integración de capital y la minuta con los estatutos.
5. Aprobación del estatuto	Portar la escritura pública a la Superintendencia de Compañías para su revisión y aprobación mediante resolución.
6. Publicación en prensa escrita	La Superintendencia de Compañías hace entrega de 4 copias de la resolución y un extracto para realizar la publicación en un diario de circulación nacional.
7. Obtención de permisos municipales	En el Municipio de la ciudad donde se crea la empresa: <ul style="list-style-type: none">• Pagar la patente municipal• Pedir el certificado de cumplimiento de obligaciones
8. Inscripción de la Compañía	Con todos los documentos antes descritos, inscribir la sociedad en el Registro Mercantil del cantón.
9. Junta General de Accionistas	Nombrar a los representantes de la empresa (presidente, gerente, etc.), según se haya definido en los estatutos.
10. Obtención de documentos habilitantes	Con la inscripción en el Registro Mercantil y la Superintendencia de Compañías, le serán entregados los documentos para abrir el RUC de la empresa.
11. Inscripción del nombramiento del representante	Nuevamente en el Registro Mercantil, inscribir el nombramiento del administrador de la empresa con su razón de aceptación.
12. Obtención del Registro Único de Contribuyentes (RUC)	El RUC se obtiene en el Servicio de Rentas Internas (SRI), con: <ul style="list-style-type: none">• El formulario correspondiente lleno.• Original y copia de la escritura de constitución.• Original y copia de los nombramientos.• Copias de cédula y papeleta de votación de los socios.• De ser el caso, una carta de autorización del representante legal a favor de la persona que realizará el trámite.
13. Obtención de la carta para el Banco	Con el RUC, en la Superintendencia de Compañías se entregará una carta dirigida al Banco, para que pueda disponer del valor depositado.

Fuente: elaboración propia a partir del Gobierno Provincial de Tungurahua (2016).

El emprendimiento en el Ecuador es una necesidad tanto desde el punto de vista del logro del desarrollo de la producción nacional, así como de la creación de empleo para la población, elementos considerados en la política del Buen Vivir (Poveda Morales, 2016), en función de lo cual las universidades y los gobiernos autónomos han desarrollado programas para contribuir a ello, incluyendo aspectos como: la capacitación, el apoyo jurídico y financiero, e investigaciones sobre el funcionamiento y desarrollo de este tema en el país.

3.3 Consideraciones teóricas sobre los emprendimientos ecuatorianos

En Latinoamérica, las pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) representan el 99% del total de empresas no financieras, y generan empleos para aproximadamente el 70% del total de la fuerza laboral.

Colombia es el país en el que el 50,6% de los empleos que se genera corresponde a las microempresas (17,5% a las pequeñas y 12,8% a las medianas).

Mientras que en Ecuador, según el estudio de la Revista (Líderes, 2015), el 99% de las empresas son pequeñas y medianas, de donde, el 44% corresponde a las micro, 17% a las pequeñas y 14% a las medianas.

Los autores Lasio, Arteaga y Caicedo (2010), en el *Global Entrepreneurship Monitor-GEM-* para Ecuador, describen tres tipos de emprendimientos, uno de ellos es impulsado por la necesidad, especialmente en las regiones menos desarrolladas o en aquellas que están experimentando pérdidas de puestos de trabajo; el otro tipo de emprendimiento está impulsado por el aprovechamiento de oportunidades detectadas por el empresario y; un tercero, que es la combinación de los dos tipos antes descritos (cuadro 5).

Cuadro 5. Tipos de Emprendimientos Ecuatorianos

Emprendimientos por Necesidad	Emprendimientos por Oportunidad de Mejora	Emprendimientos por Motivación Mixta
Es poner en marcha una idea de negocio de forma apresurada sin conocer si tiene o no el potencial de mercado para generar ingresos. Quienes emprenden bajo esta modalidad lo hacen por solucionar situaciones financieras personales, porque han perdido su trabajo o se encuentran frustrados en su ámbito laboral (Idea Emprende, 2013). Los emprendimientos por necesidad tienen las cifras más altas, porque los emprendedores manifiestan (70%) pueden hacer una carrera en él, y que sería de mucho aprendizaje.	En el emprendimiento por oportunidad se materializa una idea de negocio en una empresa con potencial de crecimiento, que surge al dar solución a algunos desatinos en el mercado y propone una solución innovadora. En este tipo de emprendimientos, las cifras de desarrollar un negocio exitoso y hacer una carrera es baja según los emprendedores, debido a que el mercado prefiere los productos tradicionales y de bajo costo.	Estos emprendimientos tienen dos motivaciones juntas, la necesidad y la oportunidad. El emprendedor por lo general se encuentra en una necesidad económica y descubre la oportunidad de negocio en el entorno en el que habita. Están más preparados para empezar un negocio, y tienen niveles de educación y experiencia superiores a los otros tipos de emprendimientos.

Fuente: elaboración propia a partir de (Lasio, Caicedo, Ordeñana, & Villa, 2013).

De los emprendimientos ecuatorianos, el 73% de las empresas nacientes⁷ y nuevas⁸ están orientadas exclusivamente al mercado doméstico, y se concentran en: actividades de servicio de comidas; venta al por menor de alimentos, bebidas y tabaco; y venta al por menor de otros productos en comercio especializado; únicamente el 2.1% tiene intención de exportación. En las tablas 2 y 3, se resumen algunas de las consideraciones sobre estos emprendimientos.

El nivel socioeconómico de inversión en América Latina fluctúa entre \$1060 y \$31181, destacándose Argentina con el mayor monto. En Ecuador las personas utilizan exclusivamente recursos propios, esperando recuperar en su mayoría el doble y cinco veces el valor invertido. De los tres tipos de motivación existentes para el emprendimiento, el que predomina es por Necesidad; las personas que perciben un salario mensual entre \$159 y \$318, invierte el 16% de este en el emprendimiento. Quienes ganan un salario entre \$319 y \$600, invierten el 30%. Los que perciben de \$601 a \$800, invierten el 34%. Y quienes ganan más de \$800 mensuales, invierten el 20%.

Alrededor del 24.3% de emprendedores en el Ecuador gana entre \$160 y \$318, y el 24% de \$400 a \$600 mensuales, y como se explica anteriormente un porcentaje de éste, es invertido en el emprendimiento.

Por otro lado, las expectativas de creación de empleo por parte de los dueños de negocios, en un 60% coinciden en que será de 1 a 5 empleados.

En cuanto a las instituciones privadas y gubernamentales que ofrecen microcréditos para pequeños negocios como: artesanías, talleres de costura, entre otros, cabe mencionar que sobresalen las instituciones privadas; sin embargo, la tasa de interés es alta y varía según el monto adquirido; mientras que en las instituciones de gobierno, la tasa de interés es menor, y el crédito se adquiere mediante la aprobación del proyecto de negocio que se pretenda establecer, en el tiempo que tome a la institución verificar su factibilidad.

⁷La actividad emprendedora naciente que corresponde a individuos iniciando una empresa con menos de tres meses de antigüedad, por lo tanto, no todos los nuevos emprendedores avanzan a la siguiente etapa (Lasio, Caicedo, Ordeñana, & Villa, 2013).

⁸ Los nuevos emprendedores se definen como aquellos antiguos emprendedores nacientes que han estado en el negocio durante más de tres meses, pero menos de tres años y medio (42 meses). Este período se basa en una serie de evidencias empíricas que indican que muchos emprendimientos fracasan entre su inicio y los 42 meses (Lasio et al., 2013).

Tabla 2. Comparación entre emprendimientos ecuatorianos con los factores más influyentes para la creación de empresas, año 2010 y 2013.

Ingresos anuales en los hogares de los emprendedores		
Año 2010	Año 2013	
	Emprendedores Nacientes	Emprendedores Nuevos
<ul style="list-style-type: none"> • El 81% de los emprendedores pertenece a hogares con ingresos anuales de hasta \$ 7200 (\$600 c/m). • El 16 % de los emprendedores pertenece a hogares cuyos ingresos son superiores a \$9600 (\$800 c/m). • El 3% proviene de hogares con ingresos superiores a \$18000 anuales (\$1500 c/m). <p>Un porcentaje bajo de emprendedores tiene ingresos anuales de hasta \$4800, lo que representa un ingreso mensual aproximado de \$140.</p>	<p>4.8% menos de \$159 24.3% entre \$160 y \$318 20.2% entre \$318 y \$400 24.1% entre \$401 y \$600 11.3% entre \$601 y \$800 15.4% invierte más de \$800</p>	<p>9.1% menos de \$159 27.7% entre \$160 y \$318 17.4% entre \$318 y \$400 18.6% entre \$401 y \$600 10.3% entre \$601 y \$800 17.0% invierte más de \$80</p>
Expectativas de creación de empleo		
Año 2010	Año 2013	
<p>29.3% no pretende generar empleos 57.0% pretende emplear de 1-5 empleados 10.6% pretende emplear de 6-19 empleados 3.1% pretende emplear más de 20 empleados</p>	<p>20.2% no pretende generar empleos 59.2% pretende emplear de 1-5 empleados 16.6% pretende emplear de 6-19 empleados 3.9% pretende emplear más de 20 empleados</p>	
Financiamiento		
Año 2010	Año 2013	
<p>Los créditos se concedían principalmente a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personas naturales (37%). • A mujeres (28%). • Minorías étnicas (16%). 	<p>Las políticas públicas y la diferencia entre capital semilla, capital de riesgo o inversiones ángeles y financiamiento tradicional (deuda o capital accionario), en el Ecuador las líneas de crédito las tiene el Banco de Guayaquil, Banco Nacional de Fomento y la Corporación Financiera Nacional para emprendedores pequeños y medianos.</p> <p>A su vez, es importante que se fomenten redes de inversionistas ángeles: ya sea desde el gobierno, las escuelas de negocios o los mismos emprendedores, con sistemas regulatorios asociados al riesgo y que permitan la toma de decisiones.</p>	

Fuente: elaboración propia a partir de Caicedo, Arteaga & Lasso (2011) y Lasso et al., (2013).

En estudios realizados por los autores Lasio et al. (2013), en el Reporte del *Global Entrepreneurship Monitor* Ecuador 2013, se ha identificado que Ecuador y Argentina tienen la tasa de cierre de empresas más alta en la región. El porcentaje en el cese de negocios se ha ido incrementado desde el año 2010 que se encontraba en 3.8%; 2012, 5.3% y 2013, 6.2%; siendo los emprendimientos por necesidad los que desaparecen con más frecuencia, seguidos por los de oportunidad y por último los de motivación mixta. En el cuadro 3.8 se pueden observar las estadísticas de emprendedores reincidentes (han cerrado un negocio, y luego han iniciado otro), y de quienes han cerrado definitivamente las empresas en este período de tiempo.

Tabla 3. Estadísticas de emprendedores reincidentes y no reincidentes.

	Espera iniciar negocio en próximos 3 años	Edad promedio	Años de escolaridad promedio	Porcentaje urbano
Emprendedor Reincidente	70.2%	36	11	71%
Emprendedor cerró negocio	55.6%	40	10	58%

Fuente: elaboración propia adaptado de Lasio et al., (2013)

Se identifican además, algunas de las razones por las que las empresas cierran, estas son:

- Imprevistos 4%.
- Otras oportunidades laborales 8%.
- Razones personales (problemas familiares) 17%.
- Problemas de financiamiento 27%.
- Negocio no lucrativo 31%.

De igual manera, la autora (Delgado Infante, 2015), señala las cifras de supervivencia de las microempresas ecuatorianas a partir de su creación:

- Antes de un año, 20% de las creadas.
- Después del primer año, el 33% de las creadas.
- A los cuatro años, 67% de las creadas.
- En los primeros cinco años, entre 48 y 68%.
- A partir de los seis años, 66%.

Del informe GEM (2013), se puede señalar que los fracasos en los emprendimientos ecuatorianos provienen de factores políticos, culturales y financieros. Financieros por lo difícil que resulta que un emprendedor naciente, sin muchas garantías de pago, pueda cancelar un préstamo. Sociales y Culturales por la limitada confianza que muestran los emprendedores en situaciones de riesgo para la permanencia de sus negocios; aunque, se puede mencionar que el retorno de los migrantes, se ha convertido en un factor social positivo, por el aporte económico y de nuevas ideas que ellos han alcanzado en su experiencia fuera del país. Y políticos, por los trámites burocráticos requeridos durante la conformación de las empresas.

Por otra parte, la OIT (2014) considera dentro de la “Agenda de desarrollo 2030-*Call for action*”, la diversidad de situaciones de los países en vías de desarrollo, como prioridades globales para generar un empleo decente; se resume en: políticas económicas que aseguren el empleo por cuenta propia y mejoren el acceso al financiamiento; educación y entrenamiento para relacionar la escuela con el trabajo y mejoramiento de habilidades; y políticas laborales y asistencia personal para emprendedores; políticas que coinciden con las necesidades del Ecuador.

El Estado Ecuatoriano, a través de los programas de gobierno (cuadro 6) y los bancos autorizados para otorgar créditos y apoyo en el marco del emprendimiento, están enfocados a favorecer el desarrollo del mismo. Para ello, es de vital importancia la presentación de un análisis económico-financiero detallado que justifique dicha inversión en relación a un proyecto de negocio.

Las entidades que apoyan los emprendimientos ecuatorianos, son: El Ministerio de Industria y Productividad, PRO-ECUADOR, Banco de Guayaquil, Banco Internacional, Banco Nacional de Fomento, Corporación Financiera Nacional y Corporación Financiera Internacional (IFC). Estas entidades aportan con servicio de líneas de crédito, capital semilla, capital riesgo, y financiamiento tradicional (deuda o capital accionario), para emprendedores de MIPYMES, dando un especial énfasis en los negocios operados por mujeres (Lasio et al., 2013; INEC, 2014; Vicepresidencia de la República del Ecuador, 2014; Revista Líderes, 2015).

Cuadro 6. Programas de gobierno para apoyo al emprendimiento

Programa de exhibición y comercialización de artesanías	Programa Jóvenes Productivos	Capacitaciones	Consortios de Exportación	PRODUCEPYME	Sectores Priorizados por el Gobierno
Impulsar proyectos para la exhibición, comercialización, y difusión de artesanías, en ferias, casas artesanales, vitrinas artesanales, revistas y guías, radio, televisión, portales y páginas web.	Se orienta a capacitar por competencias laborales a la población juvenil desempleada del Ecuador y a promover su inserción laboral en el sector industrial.	<p>Cadenas productivas de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alimentos procesados • Productos químicos: cosméticos. • Confecciones • Plásticos <p>Competencias laborales en Comercio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Punto de venta de alimentos procesados. • Punto de venta de productos varios. • Cajero/a 	Orientado a MIPYMES y Artesanos, ofrece 70 oficinas de correos a bajos costos, asesoría especializada, promoción comercial en ferias internacionales, ruedas de negocio, trámites simplificados y volúmenes de exportación en paquetes.	El programa cofinancia hasta el 80% del total del proyecto, monto máximo de apoyo por parte del MIPRO, de \$50.000 para unidades productivas independientes, y de \$100.000 para grupos asociativos; el 20% del valor restante del proyecto es contraparte de las unidades productivas, empresariales, asociativas, y artesanales beneficiadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Alimentos frescos y procesados • Confecciones de calzado • Vehículos, automotores, carrocerías y partes • Cadena agroforestal sustentable y sus productos elaborados • Energías renovables (bioenergía) y alternativas • Productos farmacéuticos y químicos • Metalmecánica

Fuente: elaboración propia a partir del Ministerio de Industrias y Productividad-MIPRO (2014)

El gobierno ecuatoriano apoya los emprendimientos de las poblaciones más vulnerables del país, tanto en lo económico, como de asesoría; las ideas de negocio deben estar enfocadas en la nueva matriz productiva, que satisfagan las necesidades de los sectores, por ello las propuestas mencionadas en el cuadro 6. Por medio de este desarrollo, se pretende promover un equilibrio y supervivencia de los negocios nacientes.

3.4 Antecedentes de investigación sobre competencias y emprendimiento

Es importante incluir en este análisis investigaciones que aportan una amplia experiencia práctica en la determinación de competencias y emprendimiento de MIPYMES. Dentro de ellas se encuentran:

Dehter (2002), mediante un silogismo, muestra lo innecesario que se torna dar pasos muy grandes en una empresa sin tener los recursos (instalaciones, dinero, capital intelectual) necesarios. Recalca como muchos emprendimientos fallan por el error de cálculo financiero sobre la posibilidad real de sus accionistas, frente a un imprevisto; no siendo ésta acción única en los microempresarios, sino de forma general en grandes empresas con experiencia en el mercado. Una de las posibilidades que propone es extender los fondos, he irlos desagregando en cada actividad hasta consolidar las ganancias que permitan avanzar hasta un nivel más elevado.

Castro Díaz (2004), se refiere a la existencia de siete pasos para la creación de Empresas de Base Tecnológica (EBT), como los siguientes: formación del capital humano, detección del resultado de Investigación y Desarrollo (I+D); maduración del proyecto; estudio de previabilidad; autorización; incubadora; participación en capital; empresa Spin-off. Se considera que estos pasos son esenciales para la puesta en marcha de todo tipo de negocio, sin embargo, cabe recalcar que, pese a que la tecnología no siempre es un factor imprescindible en un negocio, debe estar presente entre las competencias del emprendedor.

Varela y Bedoya (2006), consideran que en América Latina es necesario desarrollar modelos conceptuales y educativos basados en competencias empresariales que consideren las características especiales de la cultura latinoamericana y que generen la suficiente flexibilidad para que cada región, (recursos, habilidades, fortalezas y poder adquisitivo), puedan hacer las adecuaciones pertinentes. Los modelos deben contener los siguientes aspectos: componentes de evaluación y de decisión basados en competencias; cubrir toda la secuencia empresarial, desde la idea de negocio hasta la puesta en marcha del mismo; y permitir todos los ajustes que las circunstancias culturales, sociales y económicas puedan tener en distintos entornos.

Prats y Agulles (2008), señalan que las competencias del emprendedor, son un modelo de acción que crea valor cuando el emprendedor las aplica y cuando presenta algún elemento novedoso. Estos autores identifican las siguientes características personales: adaptabilidad, autonomía, capacidad de asumir riesgos, confianza en sí mismo, innovación, locus de control interno, perseverancia, poder de persuasión, proactividad y tolerancia a la incertidumbre.

A su vez, consideran que los valores individualistas (poder, logro, hedonismo, estimulación y autodirección) son los que más impulsan a los emprendedores, porque aspiran a obtener ganancias para el logro de sus necesidades personales. Estas competencias no siempre están presentes en su totalidad en cada ser humano; sin embargo, es importante mencionar que podrían desarrollarse con cursos de acción, por medio de capacitaciones, estudio y práctica, como se plantea más adelante.

Según Mena Nieto et al. (2009), en la actualidad las empresas se centran en las capacidades personales, y que los aspirantes deben cumplir con el mayor número de ellas; es decir, la empleabilidad se sustenta en el talento personal. Un profesional con talento se diferencia de los demás en base a tres factores: en primer lugar, porque cumple con una serie de conocimientos y competencias que le permiten lograr resultados; en segundo lugar, debe estar comprometido con la empresa y; en tercer lugar, debe llevar a cabo el proyecto encomendado por su empresa en el tiempo que se le requiere. Estas concepciones dan lugar a la importancia que tiene la formación del emprendedor a partir de un diagnóstico de capacidades.

En las investigaciones de Loli, Del Carpio y La Jara (2009), se recalca que si bien los componentes de la creatividad y el emprendimiento permiten determinar las actitudes emprendedoras de las personas, los factores condicionantes tienen que ver con las condiciones socioculturales que ofrece el ambiente a los miembros de un grupo social o una sociedad, tales como: la familia, la escuela, la universidad, el barrio, las experiencias laborales de la familia y las experiencias personales, a los que se añaden las cualidades personales para la formación de actitudes y comportamientos emprendedores.

El Modelo general para contribuir al desarrollo local basado en el conocimiento y la innovación de Boffil Vega (2010), desarrolla una propuesta para el pleno aprovechamiento de las oportunidades que los nuevos sistemas tecnológicos y de gestión ofrecen, alineado con los intereses de desarrollo del Gobierno y en función de las necesidades sociales enmarcadas en una determinada zona.

En el Modelo de Generación y transferencia de conocimiento de los procesos de dirección y gestión humana en MIPYMES del sector cárnico de Cali, de Valencia Rodríguez (2010), constituye una propuesta para mejorar la competitividad en las PYMES a través de la gestión humana y del conocimiento, aunque no se enfoca directamente a la creación de empresas, se considera un excelente camino para la mejora de la gestión en las empresas.

Los autores Sánchez García et al.(2011), señalan que los emprendedores no sólo nacen, se hacen. Por ello, consideran que en la educación sobre emprendimiento, la universidad es un ente principal para el desarrollo de los países que quieren mover el empleo privado y de las grandes empresas. En este trabajo, el autor destaca a la universidad como transmisora de conocimiento a la sociedad. La enseñanza del emprendedurismo, de conocimientos, habilidades y actitudes a los estudiantes en universidades para fomentar y motivar la creación de empresas; y la importancia actual del fenómeno de los parques tecnológicos. Mediante la utilización del instrumento para la

identificación y la valoración de las competencias emprendedoras que se plantea en este proyecto de investigación, se pueden canalizar aquellas competencias en las cuales los emprendedores requieren más preparación, hacia los programas que ofrece el MIPRO y las universidades.

Lopez de Toro y Danvila del Valle (2013) en su trabajo, consideran tres grupos de factores que influyen en las personas para iniciar un emprendimiento, estos son: parámetros, en los que están la eficacia, atractividad y unidad; talentos, en los que citan los estratégicos, ejecutivos y de liderazgo personal; y finalmente las competencias, que pueden ser personales internas (autocrítica, autoconocimiento, aprendizaje, toma de decisiones, autocontrol, equilibrio emocional, integridad); personales externas (iniciativa, optimismo, ambición, gestión del cambio, gestión de la información, gestión del estrés); interpersonales (gestión de conflictos, carisma, delegación, *coaching*, trabajo en equipo); y de negocio (visión de negocio, visión de la organización, orientación al cliente, gestión de recursos, negociación, *networking*). En este proyecto de investigación, se consideran como base 10 competencias que el emprendedor debe cumplir o desarrollar para iniciar un negocio con más criterio decisional, de las cuales 6 son nombradas por los autores ya citados.

Dehter (2002), Castro Díaz (2004), y Valencia Rodríguez (2010), coinciden en que las actividades que se deben llevar a cabo para el proceso de creación de empresas deben cumplir con etapas, que incluyan proyectos, análisis financieros, capital humano, recursos, tecnología y estar bajo control de calidad continua, para que la puesta en marcha del negocio se inicie con mayores posibilidades de permanencia en el mercado.

Varela y Bedoya (2006), Prats y Agulles (2008), Mena Nieto et al. (2009), Loli, Del Carpio, La Jara (2009), Sánchez García et al.(2011), y Lopez de Toro y Danvila del Valle (2013), consideran que en toda idea de negocio, el emprendedor es quien crea valor y debe poseer todas las competencias necesarias para garantizar que el inicio del mismo sea de éxito, tomando en cuenta tanto los factores internos (emprendimiento), como los externos (matriz productiva de la región, leyes laborales, familia, entre otros).

Capítulo 4

Metodología

4.1 Caracterización del procedimiento metodológico utilizado para el desarrollo de la investigación

La modalidad de investigación utilizada es cuantitativa, se realiza la identificación de las competencias personales con el empleo del método Delphi y el coeficiente de concordancia de Kendall, basado en la medición numérica, se calcula el índice de capacidad emprendedora propuesto. El análisis se basa en el estudio de la realidad objetiva sobre el emprendimiento.

El tipo de investigación es no experimental-transversal descriptivo puesto que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente; además, las variables independientes ocurren y no se tiene control de las mismas, ni se puede influir sobre ellas porque ya sucedieron. Se identifican, describen y se diagnostican las competencias personales de los emprendedores en un único momento en el tiempo.

El alcance de la investigación utilizado es descriptivo, porque se busca resaltar las propiedades, las características y los perfiles de personas, mediante la especificación de las competencias personales de los emprendedores.

4.2 Procedimiento metodológico empleado para el desarrollo de la investigación

El objetivo del procedimiento metodológico empleado para el desarrollo de la investigación es identificar las competencias personales necesarias a poseer por un emprendedor ecuatoriano, para lo cual se desarrollan 10 etapas, cada una con sus pasos, actividades, objetivos, métodos, participantes y responsables. Los pasos oscilan entre uno y seis, los cuales se desarrollan en 23 actividades (tabla 4). A continuación, se explican cada una de las etapas.

La **etapa 1**, comprende la sistematización de los referentes teóricos y metodológicos sobre las competencias personales de emprendedores para la creación de empresas.

La **etapa 2**, mediante la creación del grupo de expertos, se permite captar la información referente a la valoración que hacen éstos sobre las fuentes que tributan a su conocimiento, y que avalan la

condición de especialista en la temática objeto de investigación; se calcula el índice de experticia de cada experto (IE).

En la **etapa 3**, se seleccionan las competencias personales de los emprendedores para la creación de empresas, desarrollada en dos pasos esenciales: identificación de las competencias personales a partir de la literatura especializada e identificación de las competencias personales del emprendedor ecuatoriano a partir del grupo de expertos seleccionado. Es importante retomar lo planteado en el capítulo primero de este proyecto de investigación y desarrollo, donde se plantea que el emprendedor es un ente biológico, psicológico y social que requiere del desarrollo de competencias que garanticen el éxito futuro, que incluye conocimientos, habilidades, actitudes, experiencias, valores y rasgos personales.

En el tercer paso, se otorga peso en cada una de las competencias personales del emprendedor identificadas; se parte del ordenamiento de las mismas de acuerdo a su importancia, esto se realiza a través del coeficiente de concordancia de Kendall y el triángulo de Füller.

En la **etapa 4**, se elaboran y aplican instrumentos para el diagnóstico del estado actual de las competencias personales del emprendedor y, la identificación de los factores de éxito y fracaso que influyen en el emprendimiento. Esta etapa consta de seis pasos: diseño del cuestionario para evaluar las competencias personales del emprendedor (Anexo 3); aplicación del cuestionario en una prueba piloto; aplicación del cuestionario a emprendedores de negocios activos e inactivos en el cantón Ambato para diagnosticar las competencias personales; diseño del cuestionario para diagnosticar los factores de éxito y fracaso de los emprendimientos activos e inactivos en el cantón Ambato (Anexo 4); aplicación del cuestionario en una prueba piloto a emprendedores de negocios activos e inactivos en el cantón Ambato; aplicación del cuestionario para diagnosticar los factores de éxito y fracaso de los emprendimientos activos e inactivos en el cantón Ambato.

En la **etapa 5**, se analizan los resultados del estado actual de las competencias personales del emprendedor ecuatoriano y los factores de éxito y fracaso en el proceso de creación de empresas, mediante dos pasos: análisis del estado actual de las competencias personales del emprendedor de negocios activos e inactivos y análisis de los factores de éxito y fracaso en el proceso de creación de empresas.

En la **etapa 6**, se elabora el Índice de competencias emprendedoras (ICE).

En la **etapa 7**, se analiza la información proveniente del cuestionario aplicado sobre el estado actual de las competencias personales de los emprendedores para evaluar el índice de competencias emprendedoras de los dueños de negocios activos e inactivos, lo que permite conocer la presencia o no de las competencias necesarias para que el emprendedor inicie adecuadamente un negocio.

En la **etapa 8**, se compara el estado actual de las competencias emprendedoras de los propietarios de negocios activos e inactivos con la priorización de éstas realizadas por los expertos.

En la **etapa 9**, se proponen cursos de acción para el desarrollo de competencias emprendedoras. Se coincide con el Método *Lean* de Ries (2012), el cual plantea que las competencias emprendedoras pueden formarse en el individuo y en función de ello, el principal uso del ICE es identificar las debilidades para actuar sobre ellas.

En la **etapa 10**, se caracteriza el proceso de creación de empresas por jóvenes emprendedores de la provincia de Tungurahua, cantón Ambato.

Tabla 4. Procedimiento metodológico empleado para el desarrollo de la investigación

N	Etapas	Pasos	Actividades	Objetivos	Métodos	Participantes	Responsable
1	Sistematización de los referentes teóricos y metodológicos sobre las competencias personales de emprendedores para la creación de empresas.	1. Elaboración del marco teórico.	Sistematizar el estado del arte y de la práctica sobre las competencias personales de emprendedores.	1. Sistematizar los referentes teóricos y metodológicos sobre las competencias personales de emprendedores.	Análisis-síntesis, inducción-deducción, histórico-lógico, enfoque en sistemas.	Jefe del proyecto	Jefe del proyecto
2	Selección de los expertos para la identificación de las competencias personales de los emprendedores.	1. Creación de un grupo de expertos.	Identificar los expertos para la determinación de las competencias personales de emprendedores.	Determinar los expertos que participan en la identificación de las competencias personales de los emprendedores.	Método desarrollado por Artola Pimentel (2002) para la selección de expertos, en el que se calcula el índice de experticia (IE) del experto j que será utilizado.	Expertos seleccionados Jefe del proyecto	Jefe del proyecto
3	Identificación de las competencias personales de los emprendedores para la creación de empresas.	1. Identificación de las competencias personales de emprendedores según la literatura científica consultada.	Conformar un listado de competencias personales de los emprendedores a partir del estudio de la literatura científica.	Identificar las competencias personales del emprendedor.	Análisis y síntesis	Jefe del proyecto	Jefe del proyecto
		2. Identificación de las competencias personales del emprendedor ecuatoriano, por los expertos seleccionados.	Determinar las competencias personales del emprendedor ecuatoriano por los expertos seleccionados.	Identificar las competencias personales del emprendedor ecuatoriano.	Método Delphi Coeficiente de Concordancia de Kendall	Expertos seleccionados	Responsable del proyecto
		3. Otorgamiento de peso a cada competencia identificada.	Otorgar peso a cada competencia personal del emprendedor.	Otorgar pesos a cada competencia identificada.	Método Delphi Coeficiente de Concordancia de Kendall Triángulo de Füller	Expertos Jefe del proyecto	Jefe del proyecto

4	Elaboración y aplicación de instrumentos para el diagnóstico del estado actual de las competencias personales del emprendedor.	Paso 1 Diseño del cuestionario para evaluar las competencias personales del emprendedor.	Elaborar el cuestionario para evaluar competencias personales del emprendedor.	Diseñar el cuestionario para la evaluación de las competencias personales del emprendedor.	Análisis y síntesis	Jefe del proyecto	Jefe del proyecto
		Paso 2 Aplicación de una prueba piloto.	1. Aplicar el cuestionario a una muestra. 2. Analizar la fiabilidad y validez del instrumento. 3. Modificar del instrumento.	Analizar la fiabilidad del cuestionario.	Análisis y síntesis Fiabilidad (Alpha de Cronbach)	Jefe del proyecto	Jefe del proyecto
		Paso 3 Aplicación del cuestionario a emprendedores de negocios activos e inactivos en el cantón Ambato para diagnosticar las competencias personales.	Aplicar el cuestionario a emprendedores de negocios activos e inactivos para diagnosticar las competencias personales.	Aplicar el cuestionario a emprendedores de negocios activos e inactivos en el cantón Ambato para el diagnóstico de las competencias personales.	<p>Cuestionario diseñado Se aplica la fórmula.</p> $n = \frac{NK^2 \cdot p \cdot q}{e^2(N-1) + K^2 \cdot p \cdot q}$ <p>n= tamaño de la muestra N=población (son 513 abarrotos inactivos) K=percentil de la normal para un 95 % de nivel de confianza y es igual a 1,96 p= probabilidad del éxito</p> <p>q= probabilidad del fallo -se asume el supuesto de máxima variabilidad que garantiza un</p>	Emprendedores de negocios activos e inactivos Jefe del proyecto	Jefe del proyecto

					<p>mayor tamaño de muestra $p=q=0,5$ (por no existir estudios precedentes)</p> <p>$e=$ es el error muestral que fija el investigador, para que sea conclusivo el estudio y se pueda inferir el comportamiento de la población a partir de la muestra, se fija un error del 9 %, es decir 0,09.</p>		
	<p>Paso 4 Diseño del cuestionario para diagnosticar los factores de éxito y fracaso de los emprendimientos activos e inactivos en el cantón Ambato.</p>	<p>Elaborar el cuestionario para diagnosticar los factores de éxito y fracaso de los emprendimientos activos e inactivos en el cantón Ambato.</p>	<p>Diseñar el cuestionario para el diagnóstico de los factores de éxito y fracaso de los emprendimientos activos e inactivos en el cantón Ambato.</p>	<p>Análisis y Síntesis</p>	<p>Jefe del proyecto</p>	<p>Jefe del proyecto</p>	
	<p>Paso 5 Aplicación de una prueba piloto a emprendedores de negocios activos e inactivos en el cantón Ambato.</p>	<p>1. Aplicar el cuestionario a una muestra de los emprendimientos activos e inactivos. 2. Analizar la fiabilidad y validez del instrumento. 3. Modificar el instrumento.</p>	<p>Analizar la fiabilidad del cuestionario.</p>	<p>Análisis y síntesis Fiabilidad (<i>Alpha de Cronbach</i>)</p> <p>Se aplica la fórmula.</p> $n = \frac{NK^2 \cdot p \cdot q}{e^2(N-1) + K^2 \cdot p \cdot q}$ <p>$n=$ tamaño de la muestra $N=$ población (son 513 abarrotes inactivos) $K=$ percentil de la normal para un 95 % de nivel de confianza y es igual a 1,96</p>	<p>Emprendedores activos e inactivos</p>	<p>Jefe del proyecto</p>	

					<p>p= probabilidad del éxito q= probabilidad del fallo -se asume el supuesto de máxima variabilidad que garantiza un mayor tamaño de muestra $p=q=0,5$ (por no existir estudios precedentes). e= es el error muestral que fija el investigador, para que sea conclusivo el estudio y se pueda inferir el comportamiento de la población a partir de la muestra, se fija un error del 9 %, es decir 0,09.</p>		
		<p>Paso 6 Aplicación del cuestionario para diagnosticar los factores de éxito y fracaso de los emprendimientos activos e inactivos en el cantón Ambato.</p>	<p>Aplicar el cuestionario para diagnosticar los factores de éxito y fracaso de los emprendimientos activos e inactivos en el cantón Ambato</p>	<p>Aplicar el cuestionario para el diagnóstico de los factores de éxito y fracaso de los emprendimientos activos e inactivos en el cantón Ambato.</p>	<p>Cuestionario diseñado</p>	<p>Emprendedores de negocios activos e inactivos Jefe del proyecto</p>	<p>Jefe del proyecto</p>
5	<p>Análisis de los resultados del estado actual de las competencias personales del emprendedor, y los factores de éxito y fracaso en el proceso de creación de empresas.</p>	<p>Paso 1 Análisis del estado actual de las competencias personales del emprendedor de negocios activos e inactivos.</p>	<p>Determinar el estado actual de las competencias personales del emprendedor de negocios activos e inactivos.</p>	<p>Analizar el estado actual de las competencias personales del emprendedor de negocios activos e inactivos.</p>	<p>Análisis y síntesis Media Enfoque de sistema</p>	<p>Jefe del proyecto</p>	<p>Jefe del proyecto</p>
		<p>Paso 2 Análisis de los factores de éxito y fracaso en el</p>	<p>Identificar los factores de éxito y fracaso en el proceso de</p>	<p>Analizar los factores de éxito y fracaso en el proceso de creación de empresas.</p>	<p>Media Análisis y síntesis Enfoque de sistema</p>	<p>Jefe del proyecto</p>	<p>Jefe del proyecto</p>

		proceso de creación de empresas.	creación de empresas.				
6	Elaboración del Índice de competencias emprendedoras (ICE).	Paso 1 Formulación del índice de competencias emprendedoras (ICE).	Elaborar el índice de competencias emprendedoras.	Formular el índice de competencias emprendedoras (ICE).	Fórmula $ICE = \sum_{j=1}^{10} P_j * \frac{\sum_{i=1}^{n_j} E_{ij}}{EM_i}$ Donde: ICE: Índice de Competencias emprendedoras Pj: Peso relativo de la competencia j Eij: Evaluación del ítem i de la competencia j , donde nj es el número de ítems (preguntas) relativas a la competencia j . Emi: Valor máximo de puntuación posible a obtener en la característica j , se obtiene de la multiplicación de nj por 5, (máximo valor de la escala), por tanto es una constante para cada característica.	Jefe del proyecto	Jefe del proyecto
7	Evaluación del Índice de competencias emprendedoras.	Paso 1 Análisis de la información proveniente del cuestionario para evaluar el Índice de competencias emprendedoras del propietario de negocios activos e inactivos.	Calcular el Índice de competencias emprendedoras del propietario de negocios activos e inactivos.	Calcular el Índice de competencias emprendedoras del propietario de negocios activos e inactivos.	Desarrollo de la fórmula declarada en el paso anterior.	Jefe del proyecto	Jefe del proyecto

8	Comparación del estado actual de las competencias personales de propietarios de negocios activos e inactivos con la priorización de estas realizadas por los expertos.	Paso 1 Comparación del estado actual de las competencias personales de propietarios de negocios activos e inactivos con la priorización de estas realizadas por los expertos.	Comparar el estado actual de las competencias personales de propietarios de negocios activos e inactivos con la priorización de estas realizadas por los expertos.	Comparar el estado actual de las competencias personales de propietarios de negocios activos e inactivos con la priorización de estas realizadas por los expertos.	Análisis y síntesis	Jefe del proyecto	Jefe del proyecto
9	Propuesta de cursos de acción para el desarrollo de competencias personales del emprendedor.	Paso 1 Proponer cursos de acción para el desarrollo de competencias personales del emprendedor.	Proponer de cursos de acción para el desarrollo de competencias personales del emprendedor.	Proponer cursos de acción para el desarrollo de competencias personales del emprendedor.	Análisis y síntesis	Jefe del proyecto	Jefe del proyecto
10	Caracterización del proceso de creación de empresas por jóvenes emprendedores de la provincia de Tungurahua, cantón Ambato.	Paso 1 Caracterización del proceso de creación de empresas de la provincia de Tungurahua, cantón Ambato.	Caracterizar el proceso de creación de empresas de la provincia de Tungurahua, cantón Ambato.	Caracterizar el proceso de creación de empresas de la provincia de Tungurahua, cantón Ambato.	Análisis y síntesis Enfoque de sistema	Jefe del proyecto	Jefe del proyecto

Fuente: elaboración propia

4.3 Métodos Aplicados

Los métodos que se emplean son:

4.3.1 Método para la selección de expertos

Antes de proceder al cálculo del Índice de Experticia (IE), es necesario homogenizar los valores de las diferentes variables en estudio, para lo cual se confecciona la siguiente matriz:

Matriz para índice de experticia

Tabla 5. Matriz para el índice de experticia

	AG	AEL	EGC	ECC	CGE
E1	X 1.1	X 1.2	X 1.3	X 1.4	X 1.5
...
Ei	Xij	Xij	Xij	Xij	Xij

Fuente: en aproximación a (Artola Pimentel 2002)

Donde:

AGi: años de graduado del experto i.

AELi: años de trabajo en actividades relacionadas al emprendimiento de empresas del experto i.

EGCj: experticia en gestión del emprendimiento del experto i.

ECCj: conocimiento general sobre emprendimientos ecuatorianos del experto i.

CGEi: conocimiento sobre las características necesarias a poseer por el emprendedor ecuatoriano del experto i.

Xij: valor dado por el experto i a la variable j.

i = 1...e

j = 1...5

Procediéndose a la homogenización de la matriz a partir de la siguiente fórmula:

$$Y_{ij} = \frac{X_{ij}}{m_j}$$

Donde:

Yij: valor homogenizado del experto i para la variable j.

mj: mayor valor obtenido para la variable j. $\forall j=1...5$

Por lo que todos los valores de la matriz, quedan entre 0 y 1, estando así homogenizada la misma y conformada como se muestra a continuación.

Matriz homogenizada para índice de experticia

Tabla 6. Matriz homogenizada para índice de experticia

	AG	AEL	EGC	ECC	CGE
E1	Y 1.1	Y 1.2	Y 1.3	Y 1.4	Y 1.5
...
Ei	Yij	Yij	Yij	Yij	Yij

Fuente: (Artola Pimentel 2002)

Una vez homogenizada la muestra, se procede al cálculo del índice de experticia, teniendo en cuenta que:

$$IE_i = \frac{\sum_{j=1}^n Y_{ij}}{n} \quad \forall j = 1 \dots e$$

Significa que para todo j que va desde 1 hasta e (total de expertos evaluados)

Siendo:

IEi: índice de experticia del experto i.

Yij: valor homogenizado del experto i para la variable j.

n: número de variables consideradas en el estudio.

e: número de expertos analizados.

Después de obtenerse el IE de cada uno de los expertos, se realiza un ordenamiento de forma descendente para facilitar la selección de los mismos. Para esta decisión, se asume que los de mayor experticia son los que obtengan un $IE \geq 0.7$.

4.3.2 Método Delphi

Consiste en la realización de rondas sucesivas para buscar consenso entre un grupo de expertos conocedores de una temática determinada. En este caso, a quienes se les pregunta su opinión sobre las competencias que debe poseer un emprendedor. Las estimaciones de los expertos se realizan mediante el uso del correo electrónico con el envío de cuestionarios, en tres sucesivas rondas, para llegar a un mayor acercamiento y consenso.

El objetivo de la primera ronda fue dar a conocer a los expertos las competencias procedentes de la literatura especializada y su contenido, se realizó por medio del envío de una lista de competencias, que incluían: Comportamiento económico, Visión y estrategia, Modelo financiero viable, Competencias, emprendedoras, Autoeficacia y autorrealización, Comportamiento emprendedor-éxito, Comportamiento "promotor", Creatividad, Emprender un reto continuo, Espíritu Emprendedor y Liderazgo, Interpersonales y de Aptitud Empresarial, Locus de control, Logro, Personalidad Proactiva, Propensión al riesgo, Proyección Social y Trabajo en equipo. Se pidió a los expertos que con el listado inicial de posibles competencias de un emprendedor se realice las modificaciones que consideren necesarias, eliminando, agregando o modificando a su criterio.

Para la segunda ronda, se solicita a los expertos que se analicen las competencias y su descripción buscando afinidad entre las ideas, y evitando duplicidad en el contenido de las mismas; se llegó a

un listado descriptivo final, en donde se adjuntaron nuevas competencias. La decisión de inclusión en las rondas y elementos evaluados, se estableció a partir de un Coeficiente de Concordancia de *Kendall* de 0,8; y éste, fue aprobado por los expertos.

El método Delphi fue utilizado para decidir qué competencias, de las definidas por la literatura especializada, son más importantes a considerar para potenciar el emprendimiento en el contexto ecuatoriano; en tanto, el método *Kendall* se aplica con el objetivo de dar un orden de prioridad por el consenso de los expertos, lo que corresponde a la Tercera ronda aplicada, la cual fue validada por un nivel de concordancia (W mayor que 0,5).

El orden dado a las competencias en función de los valores de a_{ij} , es la base para efectuar la comparación por pares del Triángulo de Füller el cual permite otorgar un peso relativo a cada competencia, el cual debe ser utilizado para la posterior evaluación del índice propuesto.

Siguiendo la lógica anterior, se les solicitó a los expertos que ordenen las competencias por importancia, de ahí la aplicación del Coeficiente de Concordancia de *Kendall* y el Triángulo de Füller, de donde se obtienen los pesos con los cuales la autora construye el Índice de Competencias Emprendedoras, a partir de la construcción de índices integrales planteado por (Medina León, Nogueira Rivera, & Alonso, 2014).

Método de Coeficiente de Concordancia de *Kendall*

Se utiliza para dar prioridad a las competencias evaluadas de acuerdo al grado de importancia de las mismas para emprendedores ecuatorianos, validado por un adecuado nivel de concordancia (W mayor que 0,5), a continuación, los pasos:

1. Llevar a la tabla el resultado de la votación de cada experto

Se conforma una tabla donde aparecen los A_{ij} , denotando como A_{ij} el criterio sobre la variable o característica i , dado por el experto j , considerando que:

Tabla 7. Criterios de los expertos

Criterio/ Experto	Exp 1	Exp 2	Exp...	Exp j
Crt 1	A11	A12	A1..	A1M
Crt 2	A21	A22	A2..	A2M
Crt...	A..1	A..2	A...	A...M
Crt i	AL1	AL2	AL..	ALM

Fuente: elaboración propia

2. Sumatoria de todos los valores por fila

Para un mejor procesamiento es necesario obtener la suma de los criterios de los expertos sobre las características i , que se obtienen de la fórmula siguiente:

$$\sum_{i=1}^L A_{ij}$$

A_{ij} = Valor otorgado al criterio i por el experto j

La fórmula representa la suma de todas las ponderaciones entre el número de competencias.

3. Cálculo del coeficiente (T). Factor de comparación

Se aplica la siguiente fórmula:

$$T = \frac{\sum_{i=1}^L \sum_{j=1}^M A_{ij}}{L}$$

T = es la suma de todas las ponderaciones entre el número competencias.

L : Número de competencias $T=81,6$

M es el número de expertos

L el número de competencias

W Concordancia de los expertos (debe ser mayor que 0,5 para que el método sea válido)

Luego se establecen los pesos relativos mediante el triángulo de *Füller*

Donde se parte de obtener el total posible de combinaciones según la fórmula:

$$W = K(K-1)/2;$$

K = número de características;

W = Número de combinaciones posibles; y,

$$W = 10(10-1)/2$$

4. Calculo de Δ

El cálculo de delta se hace por fila y, uno por uno.

$$\Delta = \sum a - T$$

Δ = Desviación del criterio del conjunto de expertos sobre la variable i y el valor medio del orden de prioridad dado por los expertos del total de las variables.

5. Cálculo de Δ^2

Se halla la sumatoria al final de la columna.

Δ^2 = Desviación cuadrática del criterio del conjunto de expertos sobre la variable i y el valor medio del orden de prioridad dado por los expertos del total de las variables.

6. Cálculo del coeficiente de Kendall, el cual se calcula

$$W = \frac{12 \sum_{i=1}^L \Delta^2}{M^2(L^3 - L)}$$

W: Coeficiente de concordancia de los expertos

M: Número de expertos

L: Número de competencias

7. Si $W \geq 0.5$ hay concordancia entre los expertos y el estudio es válido

Si $W < 0.7$, el estudio no es válido, se repite el estudio. De haber un número de expertos mayor que siete, deben eliminarse los que más variación introducen en el estudio (M: Número de expertos y L: Número de competencias).

$$\sum_{i=1}^L A_{ij}$$

8. Características en que $\sum_{i=1}^L A_{ij}$ sea menor que T, serán las de mayor prioridad

En este caso, se utiliza para ordenar y tomar todas las competencias aunque no sean negativas, y el orden es de menor a mayor.

Después de conocer el orden de prioridad de las competencias de acuerdo al consenso de los expertos, se aplica el Triángulo de *Füller*, este es un método de decisiones multi criterios para determinar el peso relativo de varios elementos sobre la base de juicios subjetivos, se lo lleva a cabo de la siguiente manera:

- Se realiza la comparación de los criterios por parejas (se compara cada característica con las otras y se establece cuál es la más importante): se elabora una matriz criterio-criterio, donde se consignan las preferencias en cada pareja de criterios (1 significa que el criterio i es más importante que el criterio j).
- Posteriormente, se realiza el cálculo del peso subjetivo de cada criterio: aquí se determina la preferencia total de cada criterio, es decir, la cantidad de veces que éste es analizado y escogido con respecto a los restantes; y así se calcula el peso relativo.

Se parte de obtener el total posible de combinaciones según la fórmula:

$$W = K(K-1)/2$$

W= total de combinaciones posibles

K es el número de competencia (en este caso son 10)

$$W = 10(10-1)/2 = 45$$

4.3.3 Cuestionarios diseñados

Para la elaboración del cuestionario de evaluación de Competencias Personales del emprendedor se pide a los expertos que generen posibles preguntas para esta evaluación, de acuerdo a la descripción de cada una de ellas, dada en el desarrollo de la propuesta de esta investigación. Se hizo un listado de preguntas por competencia y nuevamente se sometió a votación; de esta forma, quedan incluidas las preguntas finales del cuestionario. La escala utilizada con cinco categorías, permite emitir respuestas entre nunca y siempre, que favorece la consistencia y fiabilidad del instrumento, y fue constatado mediante la aplicación de la validez de contenido.

Retomándose lo antes planteado, como se puede apreciar, los métodos utilizados exigen la selección de expertos en materia de emprendimiento; para su validación fue utilizado el Índice de experticia de Artola Pimentel (2002), partiéndose de la identificación de los posibles candidatos dentro de los cuales fueron considerados profesores universitarios en especialidades a fines y experiencia investigativa en la temática, servidores públicos, y empresarios exitosos.

Posteriormente, se halla la sumatoria de las ponderaciones dadas en los indicadores correspondientes a cada competencia, incluyendo las preguntas finales. De estas, la primera se asocia con la creatividad, la segunda con el liderazgo, la tercera con el pensamiento estratégico y la cuarta con la orientación económica-financiera. Para su procesamiento se toman valores de 1 (primera posibilidad), 3 (segunda posibilidad) o 5 (tercera posibilidad), en función de la escala presentada en el cuestionario; luego se efectúa la expresión de la fórmula citada en la parte metodológica de la etapa 6 y la valoración del ICE.

4.3.4 Cálculo del Índice de Competencias Emprendedoras

Muestra la construcción de índices integrales, los cuales poseen un conjunto de pasos comunes (Medina León, Nogueira Rivera, & Alonso, 2014) que se pueden resumir en: recopilación de información, reducción del listado, obtención de los pesos, y determinación del índice, la cual se realiza sobre la base del cálculo aritmético, usualmente con una función aditiva. Fueron consultadas las propuestas de (Suárez Mella, 2001; Nogueira Rivero, 2002; Negrín Sosa, 2003; Hernández Olivera, 2009 y Jiménez Valero, 2011), como base para el desarrollo de la presente etapa.

Se considera el criterio de la mayoría de los autores (Cuesta Santos, 2000), (Ebner, 2000), (Andrade, 2007), (Flores Andrade, 2007), (Nagore, 2007), (Crespo Ortega, 2012), (E-Myth, 2013), (Morley, 2013), (Rojas, 2010), (Sánchez García et al., 2011) y (Poveda Morales, 2016) sobre características del emprendedor (expuestas en el epígrafe 1.2.2), conjugado con el conocimiento de los expertos sobre cuáles son las indispensables a tener en cuenta en el Ecuador y su prioridad a partir del otorgamiento de pesos específicos. Si se obtiene un valor del ICE inferior al 60 % en la sumatoria total, no se consideran cumplidas las competencias del emprendedor ante el emprendimiento de un negocio en el presente inmediato; por lo cual, se requieren transformaciones en las competencias con baja evaluación, sin dejar de lado la necesidad de mejorar las demás competencias, en base a las puntuaciones identificadas.

Capítulo 5

Resultados

5.1 Caracterización de los emprendimientos en Ecuador y Tungurahua

El resultado final del proyecto de titulación es la determinación de las competencias personales a poseer por emprendedores jóvenes para la creación de empresas en la provincia de Tungurahua, cantón Ambato; para lo cual, en éste apartado se exponen los resultados de la aplicación del proceso metodológico en lo que refiere a las competencias personales de emprendedores, y la información de las unidades económicas que ofrecen bienes y servicios en el país para la caracterización del proceso de creación de empresas.

Las MIPYMES en el Ecuador son negocios familiares que poseen como principal recurso financiero los ahorros familiares. Tienen una administración, por lo general, empírica y son administradas por sus dueños; son técnicamente muy capaces para generar productos o servicios y hacerlo llegar a los clientes, pero administrativamente son muy deficientes en el manejo de los recursos Glaxiola (2014), citado de (Chicaiza Chaguamate, 2016).

La Subsecretaría de MIPYMES y Artesanías del Ministerio de Industrias y Productividad (2016), tiene como algunos de sus objetivos principales: el fortalecimiento de los procesos de desarrollo productivo en este segmento de la economía; la implementación de programas de mejoramiento de gestión empresarial e innovación en los procesos productivos, y el promover el acceso a nuevos mercados nacionales e internacionales.

La Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros clasifica las empresas en el Ecuador por el número de empleados, el capital fijo y el número de ventas. El Ecuador cuenta con 179.830 empresas, de las cuales, el 84% son MIPYMES y pertenecen al estrato I; el 11% al estrato II; el 2% al estrato III; el 2% al estrato IV; y el 1% al estrato V, (Tabla 8).

Tabla 8. Tipos de empresas en el Ecuador

Tipo de Empresa	Estrato	Empleados	Capital Fijo	Ventas máximas anuales netas (\$)	Activos máximos (\$)
Microempresa	I	1-9	hasta 20 mil dólares	Menos de 100.000	hasta 100.000
Talleres artesanales	II	20	27 mil dólares	100.001 a 1.000.000	capital fijo de 27 mil dólares ⁹
Pequeña Empresa	III	10-49			100.001 a 750.000
Mediana Empresa	IV	50-199	no debe sobrepasar de 120 mil dólares	1.000.001 a 5.000.000	750.001 a 3.999.999
Gran empresa	V	+ 200	120 mil dólares	Más de 5.000.000	+ 4.000.000

Fuente: elaboración propia a partir de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador (2014).

A pesar de ser la Superintendencia de Compañías uno de los principales órganos reguladores de las sociedades y compañías constituidas en el Ecuador, no cuenta con información actualizada sobre los emprendimientos o MYPIMES en el país (INEC, 2010); según datos de la misma, en treinta años (desde 1980) no se había actualizado el mapa productivo nacional con información sobre la estructura sectorial, hasta el último censo económico efectuado por el INEC en 2010.

Durante el desarrollo de esta investigación, se constatan muchas contradicciones en la información proporcionada por las entidades públicas visitadas dentro del cantón, por lo cual, se busca información que permita llegar a cifras que se acerquen más a la realidad de las actividades económicas que desarrollan los habitantes de la provincia de Tungurahua.

De acuerdo al Censo Poblacional de 2010, en Tungurahua existen 58.721 hogares en el área urbana y 24.324 empresas, de las cuales, el 95,4% son consideradas como MIPYMES, lo que indica que de cada dos hogares uno posee un negocio. En los años 2010 y 2011, se generó en el país una información estadística armonizada de las dos fases del Censo Nacional económico: Empadronamientos año 2010 y Encuesta Exhaustiva año 2011, llamadas así por parte del INEC. Esta última encuesta, muestra que en Tungurahua existen 9720 empresas, de las cuales 8890 se encuentran ubicadas en Ambato; estando activas legalmente 7930 (89%), e inactivas 960 (11%), que han cerrado entre los años 2004 y 2011, siendo este último, el año de mayor cierre en los emprendimientos (Superintendencia de Compañías, 2014). Sin embargo, mediante la información otorgada por la Secretaria de Planificación y Desarrollo (SENPLADES, 2012) se encuentra que en Tungurahua existen 18.006 establecimientos, lo que confirma que en la provincia no se cuenta con información actualizada de los negocios establecidos.

Según datos del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad de Ambato en el 2016 se constata que la ciudad de Ambato cuenta con 44.862 actividades económicas correctamente registradas en esta entidad, de las cuales 37.422 se encuentran activas, lo que equivale al 83.41%; y 7.440 se encuentran inactivas, que corresponde al 16.59%. Esta información es la que se toma como base para la selección de la muestra de emprendedores de negocios activos e inactivos, y se analizan las empresas que cumplen con las características requeridas para el desarrollo de esta investigación, como son: nombre del propietario, nombre comercial, dirección, tipo de persona, tipo de actividad económica, y estado activo e inactivo (Anexo 3).

La ciudad de Ambato, se caracteriza por los emprendimientos y la actividad productiva, es líder en sectores tales como: el metalmecánico, automotor, calzado, textil, agrícola y ganadero; y de servicios tales como: comercial de productos básicos y del hogar (tienda de abarrotes), de transporte, de alquiler de inmuebles, de alimentación, de turismo y de servicios profesionales. Ocupa alrededor del 9% de empresas del Ecuador y se encuentra en la Zona de Planificación 3-Centro¹⁰, para la organización administrativa del país.

5.2 Análisis de Resultados

Después de aplicar el procedimiento metodológico explicado en el capítulo 4, se exponen a continuación los resultados de las 10 etapas y pasos que conlleva.

Etap 2. Selección de los expertos para la identificación de las competencias personales de los emprendedores.

Paso 1. Creación de un grupo de expertos

Se seleccionaron 15 expertos, entre académicos, empresarios y servidores públicos de los gobiernos autónomos descentralizados de la provincia y país. En el caso de los académicos y servidores públicos, se considera que fueran líderes de algún proyecto relacionado al emprendimiento, y con experiencia investigativa y práctica en la temática de diferentes especialidades (Psicología, Administración, Finanzas, entre otros).

Los empresarios incluidos fueron dueños de negocios consolidados, con más de siete años de actividad. Los servidores públicos cuentan con al menos cinco años de trabajo en apoyo al desarrollo de emprendimientos ecuatorianos.

¹⁰ Zona de Planificación 3 – Centro.- La Zonal 3 Centro es la más extensa del país, con un área de 44.899 km², que equivale al 18% del territorio ecuatoriano. La Zonal tiene 1'456.302 habitantes; 10.05 % de la población ecuatoriana: Cotopaxi: 409.205 habitantes; Tungurahua: 504.583; Chimborazo: 458.581; Pastaza: 83.933 habitantes, Secretaria Nacional de Planificación de Desarrollo (2016).

Se cuenta con 7 expertos de la Provincia de Tungurahua, 7 del país y uno de España, los años de experiencia que poseen oscilan entre 5 a 10 años; y el índice de experticia entre 0,763867 a 0,937778. En la tabla 9 se muestra la caracterización de los mismos.

De los 17 evaluados, solo 2 no resultaron incluidos por no cumplir con el puntaje en la evaluación propuesta, los 15 restantes formaron parte del grupo con valores de $IE \geq 0,7$. Se cumple lo recomendado en cuanto a que la cantidad de expertos a seleccionar debe ser mayor o igual que $\alpha * m$, donde α es un número entre 0.7 y 1, prefijado por el investigador y m es número de criterios seleccionados.¹¹ Seguidamente, se presenta la matriz homogeneizada fruto de la aplicación del cuestionario y procedimiento antes expuesto (Tabla 10).

Tabla 9. Expertos de la investigación

Experto	Entidad en la que trabaja	Años de experiencia	Grado Académico o Profesión	Índice de experticia
E1	Universidad ESPOCH	7 años	Economista	0,831486
E2	Empresa MEGAPROFER	7 años	Ingeniero en Marketing	0,763867
E3	Universidad Estatal de Bolívar	8 años	Master en Negocios Internacionales	0,89189
E4	UNIANDES	10 años	Contador	0,870072
E5	Universidad UNACH	6 años	Maestría en Ciencias Económicas	0,826089
E6	Universidad de Matanzas	7 años	Doctor en Ciencias Técnicas	0,763867
E7	Centro de Emprendimiento e Innovación de IE Business School	10 años	Máster en Mercados Financieros	0,937778
E8	Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua	7 años	Ingeniero Comercial	0,89189
E9	Universidad Técnica de Ambato	8 años	Master en educación	0,802049
E10	Banco del Pacífico	6 años	Ingeniero Comercial	0,870072
E11	Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua	6 años	Ingeniero Comercial	0,870072
E12	Banco Solidario	5 años	Ingeniero Comercial	0,831486
E13	Universidad ESPOCH	7 años	Master en Gestión de procesos	0,884675
E14	UNIANDES	5 años	Master en Administración de Empresas	0,802049
E15	Universidad Técnica de Ambato	5 años	Magister en Gerencia Financiera Empresarial	0,826089

Fuente: elaboración propia

¹¹ Sánchez, E.: Aplicación del método experto en los algoritmos examinador para un SAE. *Revista de Investigación de Operaciones* (La Habana), V (2): 31-43, 1984

Tabla 10. Matriz Homogeneizada del índice de experticia obtenido

	AG	AEL	EGC	ECC	CGE	IE
E1	0,714286	0,909091	1	1	0,8	0,884675
E2	0,952381	0,727273	0,777778	0,8	0,9	0,831486
E3	0,714286	0,818182	0,777778	0,9	0,8	0,802049
E4	1	1	0,888889	0,8	1	0,937778
E5	0,714286	0,727273	0,777778	0,8	0,8	0,763867
E6	0,952381	0,818182	0,888889	0,9	0,9	0,89189
E7	0,952381	0,909091	0,888889	0,8	0,8	0,870072
E8	0,714286	0,727273	0,888889	0,9	0,9	0,826089
E9	0,714286	0,727273	0,777778	0,8	0,8	0,763867
E10	0,952381	0,818182	0,888889	0,9	0,9	0,89189
E11	0,952381	0,909091	0,888889	0,8	0,8	0,870072
E12	0,456456	0,765951	0,435673	0,5	0,6	0,551616
E13	0,952381	0,727273	0,777778	0,8	0,9	0,831486
E14	0,714286	0,818182	0,777778	0,9	0,8	0,802049
E15	0,452356	0,675438	0,675434	0,6	0,5	0,580646
E16	0,952381	0,909091	0,888889	0,8	0,8	0,870072
E17	0,714286	0,727273	0,888889	0,9	0,9	0,826089

Fuente: elaboración propia

Etapas 3. Identificación de las competencias personales de los emprendedores para la creación de empresas

Paso 1 y 2 Identificación de las competencias personales de emprendedores según la literatura científica consultada y por los expertos seleccionados

Se parte de las competencias descritas en el marco teórico para la realización de la primera ronda del método Delphi con los expertos seleccionados, con la finalidad de identificar las competencias personales del emprendedor ecuatoriano.

De las 15 competencias mostradas a los expertos fueron seleccionadas 10: Comportamiento emprendedor - éxito, creatividad, liderazgo, pensamiento estratégico, personalidad proactiva, tolerancia a la incertidumbre, capacidad de trabajo en equipo, proyección social, orientación económica-financiera, orientación a la tecnología e innovación; dado que al menos el 80 % de los expertos coincidieron en que Sí se debe incluir dicha competencia en el análisis (Tabla 11).

Tabla 11. Selección de competencias personales a evaluar del emprendedor

Competencias o aptitudes a poseer por los emprendedores	Votos positivos	Selección
Autoeficacia y Autorrealización	11	no
Comportamiento emprendedor - éxito	15	sí
Comportamiento promotor	10	no
Creatividad	13	sí
Habilidades de gestión en creación de empresas	9	no
Liderazgo	13	sí
Locus de control	8	no
Logro	10	no
Pensamiento estratégico	12	sí
Personalidad proactiva	13	sí
Tolerancia a la incertidumbre	14	sí
Capacidad de trabajo en equipo	12	sí
Proyección social	12	sí
Gestión económica-financiera	12	sí
Gestión a la tecnología e innovación	14	sí

Fuente: elaboración propia

Una vez identificadas las competencias, se define cada una y se identifican indicadores, los cuales oscilan entre 3 y 10, para un total de 57 indicadores. Esta operacionalización de las competencias personales del emprendedor se observa en el cuadro 7.

Cuadro 7. Operacionalización de las competencias personales del emprendedor

Competencia	Definición	Indicador
Comportamiento emprendedor - éxito	Es un comportamiento positivo de esfuerzo y persistencia que impulsa a las personas a generar habilidades y buscar oportunidades. Se relaciona de forma directa con la adaptación al entorno y los cambios que se dan en el mismo, con el propósito de lograr con éxito los objetivos planteados.	Perseverancia
		Buen ánimo
		Habilidad para influir en el desarrollo de actividades de emprendimiento
		Mantiene la calma en situaciones de crisis
		Aprovecha las oportunidades
		Confianza en el éxito
		Firmeza en las decisiones tomadas
Creatividad	Es la capacidad de generar y ejecutar ideas nuevas de productos o servicios, para satisfacer necesidades existentes y no existentes en el consumidor. Se enfoca en el constante estudio del mercado y la actualización de conocimientos.	Persuasión
		Imagina nuevas maneras para resolver problemas
		Diseña productos o servicios en función de necesidades
		Búsqueda de perfección del trabajo
Liderazgo	Es la capacidad de inspirar a sus compañeros e involucrarlos en el logro de los objetivos, tiene la facultad de la comunicación que estimula la credibilidad y aceptación. Tiene confianza en sí mismo y en sus decisiones. Considera importante el	Número de proyectos nuevos diseñados
		Obtención de lo buscado por medio de la negociación
		Fácil comunicación
		Escucha activamente
		Busca beneficios para todos
Confianza en su trabajo		
Posee determinación al decidir		

	respeto hacia los diferentes puntos de vista, la negociación y solución a problemas o diferencias.	Estimula la confianza, credibilidad y motiva al personal Son escuchadas y aceptadas sus opiniones Dirección de grupos Participación como líder de un emprendimiento
Personalidad proactiva	Posee la aptitud de la prevención, se adelanta a la ocurrencia de los acontecimientos. Se manifiesta en el aprovechamiento de oportunidades mediante la percepción e investigación para mejorar servicios/productos o resultados en general. Se aprecia a través del cumplimiento de tareas antes que se solicite hacerlas.	Investiga sobre que podría hacerse Se adelanta a los acontecimientos con acciones preventivas Realiza tareas antes de que se le pida
Tolerancia a la incertidumbre	La tolerancia y actitud positiva al asumir riesgos y realizar actividades que no conoce determinan al emprendedor. El comprometerse con el negocio y tomar decisiones aun cuando no puede tener control total sobre la situación y con el riesgo de perder lo invertido en el nuevo negocio lo caracteriza. Sabe evaluar y manejar el riesgo.	Disfruta correr riesgos Acepta riesgos Asume riesgos evaluando las ventajas y desventajas Acepta el riesgo de perder lo invertido en un nuevo negocio Asume proyectos aunque no tenga control total Incursiona en actividades que no conoce Conserva la calma en situaciones de incertidumbre
Capacidad de trabajo en equipo	Trabajar con la visión de cooperación entre el colectivo, en donde la toma de decisiones para la consecución de los proyectos lleve al éxito de todos dentro de la organización. Es capaz de crear un ambiente cómodo y respetuoso de intercambio, donde los miembros del grupo aprendan a escucharse y de esta forma dejarse influenciar por las mejores ideas.	Para el logro del éxito considera la participación del equipo Trabaja en un ambiente de intercambio respetuoso Escucha las opiniones de sus compañeros y adopta las mejores ideas
Pensamiento estratégico	Es la capacidad que tienen las personas de trazar planes, objetivos y estrategias a largo plazo en función de las variables y necesidades del mercado, para generar ventajas competitivas en lo cual se es capaz de desarrollar proyectos específicos. Considera importante el establecimiento de alianzas estratégicas convenientes para hacer negocios.	Considera los resultados al inicio de un negocio Considera el establecimiento de estrategias en función del entorno Traza objetivos según variables de la región Posee experiencia para trazar estrategias de segmentación del mercado en función de su emprendimiento Prevé estrategias de diferenciación y posicionamiento en su producto Planifica como ejecutar su proyecto

		Busca alianzas estratégicas para su crecimiento empresarial
		Establece contactos con proveedores, clientes y socios
		Conoce como establecer contactos para su negocio
Proyección social	Garantiza el cumplimiento de principios éticos y morales promoviendo diferentes formas de producción, distribución y consumo, mediante la inclusión de varios sectores de la sociedad, en estrecha relación con el marco legal asociado a ello. Es capaz de descubrir oportunidades en las necesidades de su región, lo que evidencia conocimiento de las necesidades de desarrollo de la misma, así como del marco regulatorio vigente.	Orienta sus proyectos hacia la satisfacción de las necesidades de la sociedad
		Se alinea sus proyectos con la matriz productiva
		Conocimiento de regulaciones laborales sobre emprendimiento
		Descubrimiento de necesidades sociales en la región
Orientación económica-financiera	El emprendedor posee, adquiere, construye y fortalece sus habilidades económicas-financieras para el desarrollo de su negocio, lo que sirve de apoyo para la credibilidad al momento de necesitar del apoyo de los potenciales socios, clientes y trabajadores. Es capaz de organizar e interpretar la información necesaria para la toma de decisiones en función de la aplicación de las herramientas adecuadas al proyecto evaluado.	Conocimiento de las herramientas económicas financieras
		Realiza proyecciones
		Utiliza los ingresos y egresos en forma organizada
		Toma de decisiones en función del análisis económico-financiero
		Realiza análisis de factibilidad
Orientación a la tecnología e innovación	Se refiere al análisis de las ideas y procedimientos para desarrollar proyectos efectivos en la rama en que desea emprender, aportando valor al producto o servicio ofrecido al cliente mediante el uso de tecnologías propias. La innovación debe estar orientada a mejorar la calidad de vida (tanto de clientes como de trabajadores). El emprendedor debe conocer las tecnologías a fines a su proyecto y concebir los procesos innovadores que serán generadores de ventajas competitivas.	Innovación como un pilar fundamental en el emprendimiento
		Conocimiento de herramientas, accesorios y maquinarias en la rama en la que emprende
		Materializa la innovación en su proyecto de emprendimiento
		Actualización de los nuevos procesos innovadores
		Posesión de las competencias necesarias para emprender un nuevo negocio

Fuente: elaboración propia

Paso 3. Otorgamiento de peso a cada competencia

Se realiza el otorgamiento de peso a cada competencia a través del coeficiente de concordancia de Kendall, y se obtienen los siguientes resultados en la tabla 12.

Tabla 12. Aplicación del coeficiente de concordancia de *Kendall*

Competencias	Expertos															Suma	Δ	
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15			
1. Comportamiento emprendedor - éxito	1	2	1	1	2	1	2	1	1	2	1	2	1	1	2	21	-60,6	3672,36
2. Creatividad	3	3	4	3	1	3	3	4	3	1	3	3	4	3	1	42	-39,6	1568,16
3. Liderazgo	7	6	7	7	7	7	6	7	7	7	7	6	7	7	7	102	20,4	416,16
4. Pensamiento estratégico	6	7	6	6	6	6	7	6	6	6	6	7	6	6	6	93	11,4	129,96
5. Personalidad proactiva	2	1	2	2	3	2	1	2	2	3	2	1	2	2	3	30	-51,6	2662,56
6. Tolerancia a la incertidumbre	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	72	-9,6	92,16
7. Capacidad de trabajo en equipo	10	9	10	10	8	10	9	9	10	9	10	9	10	9	9	141	59,4	3528,36
8. Proyección social	8	8	8	8	9	8	8	8	8	7	8	8	8	8	7	119	37,4	1398,76
9. Orientación económica-financiera	9	10	8	9	10	9	10	10	9	10	9	10	8	10	10	141	59,4	3528,36
10. Orientación a la tecnología e innovación	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	57	-24,6	605,16
																816		17602

Fuente: elaboración propia

L: Número de competencias **T=81,6**

W= $12 \cdot 17602 / 15^2 (10^3 - 10) = 0,948$

Los expertos concordaron en el 94,8 % de lo abordado, por lo que el orden de importancia será desde los menores valores hasta los mayores, considerándose que 1 es el más importante y el 7 el menos importante.

Aunque el método que tradicionalmente se usa para seleccionar las sumatorias de **aij** menores o iguales que **T** (factor de comparación), en este caso se utiliza para ordenar las competencias por su importancia, resultando:

- Comportamiento emprendedor-éxito
- Personalidad proactiva
- Creatividad
- Orientación a la tecnología e innovación
- Tolerancia a la incertidumbre
- Pensamiento estratégico
- Liderazgo
- Proyección social
- Orientación económica-financiera
- Capacidad de trabajo en equipo

Como se observa, existe un empate en las dos últimas competencias, por tener iguales valores de sumatoria de **aij**, es decir, iguales ponderaciones.

Se procede a aplicar el **Triángulo de Füller**. Donde se parte de obtener el total posible de combinaciones según la fórmula dada, se obtiene lo siguiente:

$W = K(K-1)/2$, donde K es el número de competencias, en este caso son 10.

$W = 10(10-1)/2 = 45$. El total posible de combinaciones es 45, seguidamente se presentan:

Wi= Peso relativo de la competencia **i**

Vi= Votos totales a favor de la característica **i**

Tabla 13. Triángulo de Füller											
											Wi
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	V1=9	0,195652
2	3	4	5	6	7	8	9	10			
	2	2	2	2	2	2	2	2		V2=8	0,173913
	3	4	5	6	7	8	9	10			
		3	3	3	3	3	3	3		V3=7	0,152174
		4	5	6	7	8	9	10			
			4	4	4	4	4	4		V4=6	0,130435
			5	6	7	8	9	10			
				5	5	5	5	5		V5=5	0,108696
				6	7	8	9	10			
					6	6	6	6		V6=4	0,086957
					7	8	9	10			
						7	7	7		V7=3	0,065217
						8	9	10			
							8	8		V8=2	0,043478
							9	10			
								9		V9=1	0,021739
								10		V10=1	0,021739

Fuente: elaboración propia

Etapa 4. Elaboración y aplicación de instrumentos para el diagnóstico del estado actual de las competencias personales del emprendedor.

Cuestionario para evaluar las competencias personales del emprendedor

El cuestionario que se expone en el Anexo 3 lo diseñan los expertos y es conducida por la autora con el propósito de identificar las competencias personales de los emprendedores. El cuestionario consta de 10 competencias, cada una con sus indicadores; la escala de valoración va desde 5 (Siempre) a 1 (Nunca). Se incluyen tres preguntas al final del cuestionario, las cuales pertenecen al análisis de las competencias sobre creatividad, liderazgo y orientación económico-financiera, sin embargo, no se ubican con los demás indicadores, pues tienen diferente escala de valoración, siendo esta 1 (primera posibilidad), 3 (segunda posibilidad) ó 5 (tercera posibilidad).

Se realiza el análisis de fiabilidad del cuestionario utilizando el software SPSS en su versión 15.0, a través del Alpha de Cronbach, el cual obtiene un valor de 0.97, lo que demuestra consistencia del instrumento (Tabla 14).

Tabla 14. Análisis de fiabilidad del cuestionario para evaluar competencias personales del emprendedor

Resumen del procesamiento de los casos				
		N	%	
Casos	Válidos	114	100.0	
	Excluidos(a)	0	.0	
	Total	114	100.0	

Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.977	57

Regresión

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. del cambio en F
1	.954 ^a	.910	.905	.15919	.910	217.177	5	108	.000

a. Variables predictoras: (Constante), VAR00057, VAR00052, VAR00050, VAR00042, VAR00032

La fiabilidad es superior a 0.7, por lo que la escala está libre de errores aleatorios, es consistente, en tanto el R² (Regresión), da superior a 0.7 también (condición necesaria y suficiente), por lo que el instrumento es consistente, está libre de errores aleatorios y sistemáticos. Por tanto, se puede utilizar la información como válida.

Fuente: resultado del Software SPSS

Cuestionario aplicado a emprendedores de negocios activos e inactivos para diagnosticar los factores de éxito y fracaso de los emprendimientos en el cantón Ambato

El cuestionario presente en el anexo 4 se diseña por la autora con el objetivo de identificar los aspectos que inciden en el éxito o fracaso de los emprendimientos, para recopilar información sobre el segmento de emprendedores estudiado en cuanto a aspectos como el grupo etario predominante, el nivel educacional, los motivos de iniciación del negocio, la relación de dependencia, el capital invertido, el motivo del cese de los negocios, entre otros elementos estudiados por el GEM, con el fin de conocer el comportamiento de los mismos.

Las preguntas realizadas se basan en las estadísticas e indicadores emitidos por el GEM, como fue antes expuesto, enriquecido por la experiencia de la autora en lo relativo al conocimiento de la

matriz productiva de la región, al considerar que el éxito de todo emprendimiento debe alinearse con las necesidades de desarrollo de la región donde se enmarque. Se aplicó una prueba piloto; para posteriormente, aplicar el cuestionario a emprendedores de tiendas de abarrotes activas e inactivas en el cantón Ambato.

Se realiza el análisis de fiabilidad del cuestionario utilizando el software SPSS en su versión 15.0, a través de las pruebas de Análisis de Fiabilidad de la Escala y la Regresión Lineal. Se pueden observar los resultados de la salida del software (Tabla 15), evidenciándose valores superiores a 0,7 en los casos de donde se concluye que el cuestionario es consistente y el instrumento presenta validez de contenido, y mide lo que se necesita medir, en ambos casos la Sig del cambio en F es nula, inferior a 0,05, por lo que los resultados pueden ser considerados válidos. Se toma en cuenta que LA Sig del cambio en F es equivalente a la W del método Kendall, de no obtenerse este resultado no tendría validez, por tanto, para que el análisis de fiabilidad que devuelve el software sea válido, Sig en F debe ser inferior a 0,05.

Tabla 15. Análisis de fiabilidad del cuestionario aplicado a emprendedores de negocios activos e inactivos en el cantón Ambato

Resumen del procesamiento de los casos			
		N	%
Casos	Válidos	114	100.0
	Excluidos(a)	0	.0
	Total	114	100.0

Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.977	57

Regresión									
Resumen del modelo									
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. del cambio en F
1	.954 ^a	.910	.905	.15919	.910	217.177	5	108	.000

a. Variables predictoras: (Constante), VAR00057, VAR00052, VAR00050, VAR00042, VAR00032

La fiabilidad es superior a 0.7, por lo que la escala está libre de errores aleatorios, es consistente, en tanto el R² (Regresión), da superior a 0.7 también (condición necesaria y suficiente), por lo que el instrumento es consistente, está libre de errores aleatorios y sistemáticos. Por tanto, se puede utilizar la información como válida.

Fuente: resultado del Software SPSS

Etapa 5. Análisis de los resultados del estado actual de las competencias personales del emprendedor y los factores de éxito y fracaso en el proceso de creación de empresas

Paso 1. Análisis del estado actual de las competencias personales del emprendedor de negocios activos e inactivos.

Se aplicó el cuestionario para evaluar las competencias personales de los emprendedores de tiendas de abarrotes activas e inactivas en el cantón Ambato. La población es de 1427 emprendedores activos, y 513 emprendedores inactivos. El análisis de los resultados se realiza con un tipo de muestreo probabilístico aleatorio simple para los emprendedores responsables de empresas activas e inactivas.

La fórmula aplicada da como resultado una población muestral de 114 emprendedores activos y 100 inactivos.

Para la interpretación de los resultados, el estadígrafo que se utiliza es la media como medida de tendencia central. En la Tabla 16, se muestra la media para cada competencia, siendo ésta para emprendedores inactivos de 3,07 (columna 1), y para activos de 4,14 (columna 2).

Tabla 16. Valores medios de los indicadores de cada competencias personal del emprendedor		
Indicador	Inactivos	Activos
1.1	2,95	4,666667
1.2	2,95	3,666667
1.3	3,283333	3,5
1.4	2,9	4,5
1.5	3,15	3,666667
1.6	3,183333	4
1.7	3,333333	3,5
1.8	3,75	4
X//	3,1875	3,9375
2.1	2,583333	4,666667
2.2	3,133333	3,333333
2.3	3,416667	5
2.4	2,233333	3,333333
X//	2,841667	4,083333
3.1	3,216667	4
3.2	3,3	4,833333
3.3	3,583333	4,5
3.4	3,633333	4,666667
3.5	3,4	3,5
3.6	3,683333	4,666667
3.7	3,3	4,833333
3.8	3,166667	4,333333
3.9	2,866667	3,7
3.10	2,833333	3,333333

X//	3,298333	4,236667
4.1	2,716667	3,666667
4.2	3,3	3,333333
4.3	3,166667	3,833333
X//	3,061111	3,611111
5.1	2,816667	3,5
5.2	3,766667	4,333333
5.3	2,816667	5
5.4	2,75	4,333333
5.5	3,083333	3,333333
5.6	2,816667	5
5.7	3,116667	4,666667
X//	3,02381	4,309524
6.1	2,85	4
6.2	3,266667	5
6.3	3,1	3,666667
X//	3,072222	4,222222
7.1	2,766667	5
7.2	2,466667	3,833333
7.3	3,166667	4,666667
7.4	2,833333	5
7.5	3,266667	3,666667
7.6	2,933333	4,333333
7.7	3,3	4,666667
7.8	3	5
7.9	3,2	4,166667
X//	2,992593	4,481481
8.1	3	5
8.2	2,966667	4,333333
8.3	3,466667	3,5
8.4	3	3,666667
X//	3,108333	4,125
9.1	2,433333	3,666667
9.2	2,933333	4,166667
9.3	3,066667	5
9.4	3,3	3,833333
9.5	2,433333	2,333333
X//	2,833333	3,8
10.1	3,3	4,5
10.2	2,9	4,333333
10.3	2,966667	3,333333
10.4	3,233333	4,333333
X//	3,1	4,125
X//	3,076316	4,14386

Fuente: elaboración propia

De acuerdo a la escala utilizada, en donde, 5: Siempre; 4: Casi siempre; 3: Muchas veces, 2: A veces; 1: Nunca, aquellas competencias con valores inferiores a 3, se consideran con dificultad. Es decir, la competencia evaluada no se encuentra plenamente presente en el grupo de emprendedores evaluados.

En el caso de los emprendedores inactivos, donde se identifican las mayores dificultades, las competencias con deficiencias se marcan en rojo, estas son: la creatividad con una media de 2,84, el pensamiento estratégico con valor de 2,99 y la orientación económica-financiera con una media de 2,83; es de señalar que en el caso de la orientación a la tecnología e innovación se obtiene un valor de 3,1 a la cual se le debe prestar atención. Los indicadores con mayor dificultad son:

- 1.1 Perseverancia
- 1.2 Buen ánimo
- 1.4 Mantiene la calma en situaciones de crisis
- 2.4 Número de proyectos nuevos diseñados
- 3.9 Dirección de grupos
- 3.10 Participación como líder de un emprendimiento
- 4.1 Investiga sobre que podría hacerse
- 5.1 Disfruta correr riesgos
- 5.3 Asume riesgos evaluando las ventajas y desventajas
- 5.4 Acepta el riesgo de perder lo invertido en un nuevo negocio
- 5.6 Incursiona en actividades que no conoce
- 6.1 Para el logro del éxito considera la participación del equipo
- 7.1 Considera los resultados al inicio de un negocio
- 7.2 Considera el establecimiento de estrategias en función del entorno
- 7.4 Posee experiencia para trazar estrategias de segmentación del mercado en función de su emprendimiento
- 7.6 Planifica como ejecutar su proyecto
- 8.2 Se alinea sus proyectos con la matriz productiva
- 9.1 Conocimiento de las herramientas económicas financieras
- 9.2 Realiza proyecciones
- 9.5 Realización de análisis de factibilidad
- 10.2 Conocimiento de herramientas, accesorios y maquinarias en la rama en la que emprende
- 10.3 Materializa la innovación en su proyecto de emprendimiento

Como se puede apreciar, los emprendedores inactivos, en promedio, presentan dificultades en los indicadores correspondientes a todas las competencias, sobresaliendo la media por debajo de 3. Las antes mencionadas (creatividad, pensamiento estratégico, orientación económica-financiera), son en las que se debe trabajar prioritariamente; sin embargo, esto no excluye el mejorar los demás indicadores con puntuación deficiente.

En función a lo anterior, se debe incidir en la formación de estos emprendedores, en lo que respecta: herramientas económicas y financieras; elementos de administración, en lo relativo a la

dirección estratégica, o comercial; el estudio de la matriz productiva, entre otros elementos específicos en cada indicador evaluado deficientemente. Cada emprendedor debe identificar sus debilidades personales, sobre las cuales incidir mediante un proceso formativo; ya sea en universidades o centros de capacitación. Es necesario también, que los organismos y gobiernos provinciales que trabajan con emprendedores re-direccionen sus programas de formación, de modo que den una respuesta más específica a las limitaciones antes enunciadas.

Paso 2. Análisis de los factores de éxito y fracaso en el proceso de creación de empresas

La actividad comercial de tiendas de abarrotes en la ciudad de Ambato cuenta con 1427 negocios en estado activo y 513 en estado inactivo. Con el propósito de comprender el porqué del cierre de los negocios y los factores que inciden en la permanencia de algunos de ellos, se elabora y aplica un cuestionario para conocer los factores de éxito y fracaso de los emprendimientos.

El estudio se realiza a 100 emprendedores responsables de las tiendas de abarrotes inactivas (Anexo 5), y a 114 de las tiendas de abarrotes activas entre los años 2012-2016, con un error muestral inferior al 10%.

Entre los emprendimientos inactivos analizados predominan las mujeres en un 52%; los niveles de educación son el nivel secundario y primario con 68%, y sólo un 20% son universitarios.

Los emprendedores han iniciado en un 80% sus negocios durante los tres últimos años, y las motivaciones han sido: 32% por necesidad, 28% por oportunidad, y 27% por emprendimiento mixto. El nivel de vida que mantienen los emprendedores corresponde en un 68% medio, y un 22% alto.

Generan en un 74% puestos de empleo que van entre 1 a 10 empleados; y han invertido un capital inicial que oscila entre los valores de \$1000 a \$5000 el 49%; de \$6000 a \$10000 el 23%; y de \$11000 a \$60000 el 21%.

Los emprendedores de tiendas de abarrotes indicaron que trabajan en relación de dependencia a más de su negocio propio en los siguientes porcentajes: el 22% a tiempo completo, el 36% medio tiempo, 15% de forma ocasional, y únicamente el 27% no ha trabajado en relación y dependencia, y se ha dedicado en su totalidad a su emprendimiento.

Los factores que influyen en el fracaso de los emprendimientos de los 100 emprendedores que cerraron sus negocios, son:

- Desconocimiento de la Matriz productiva de la región en un 17% de la muestra encuestada, lo que implica que se inicien negocios sin tener en cuenta la demanda de los productos que se comercializan en este tipo de empresas y que existan muchos negocios similares en la misma localización, conllevando a la saturación del mercado.
- Además, el 31% manifiesta llevar a cabo una administración empírica, lo que incide en que la toma de decisiones no se base en elementos técnicos, no se lleven registros adecuados

de los productos que poseen, inviertan más de lo que ingresan, deficiente planificación, organización y control de todo el proceso laboral.

Estos elementos, fundamentan la necesidad de desarrollar las competencias adecuadas en los emprendedores de la región para mejorar las posibilidades de éxito de sus negocios.

Los factores que influyen en el éxito de los emprendimientos de los 100 emprendedores que cerraron sus negocios, son:

- El apoyo al emprendimiento por parte de la familia va en rangos entre medio y alto el 46%; por parte de amigos el 12% considera que es alto; y por parte de Instituciones financieras entre medio y alto el 27%, lo que muestra que si existe colaboración en los negocios, tanto personal como económica.
- En el proceso de obtención de patentes municipales para la apertura de los negocios es ágil, y oscila entre siempre el 25%, y casi siempre el 33%.
- El proceso de obtención de los permisos de funcionamiento, el 55% indica que favorecen, y el 25% que no favorecen.
- El proceso de obtención de los servicios básicos para la apertura de negocios el 32% lo considera ágil, y el 25% no.
- Las vías de acceso permiten la transportación oportuna de los productos que se ofertan en las tiendas de abarrotes en un 69%; y el 18% considera que no.
- El 38% considera que las leyes laborales apoyan al emprendedor y favorecen el emprendimiento, mientras que el 48% considera que no.

De este análisis se desprende que la limitante esencial a resolver es la formación de las competencias necesarias, esencialmente asociado a un segmento de emprendedores jóvenes (el 64 % se encuentran entre los 25 y 44 años); y el apoyo financiero de los bancos, para que brinden más facilidades de créditos al emprendedor, ya que el 48% considera que no favorecen.

El siguiente estudio, se realiza a 114 emprendedores responsables de las tiendas de abarrotes activas (Anexo 6). Entre los emprendimientos activos analizados predominan las mujeres en un 63%; los niveles de educación son el nivel secundario y primario con 57%, técnica y tecnológica 19% y, sólo un 18% son universitarios. En este sentido, los emprendedores han iniciado en un 83% sus negocios durante los tres últimos años, y las motivaciones han sido: 23% por necesidad, 25% por oportunidad, y 39% por emprendimiento mixto.

El 61% de los emprendedores tienen un nivel de vida medio, y el 26% alto. El 68% generan puestos de empleo que van entre 1 a 10 empleados; y han invertido un capital inicial que oscila entre los valores de \$1000 a \$5000 el 19%; de \$6000 a \$10000 el 43% y, de \$11000 a \$60000 el 37%.

Los emprendedores de tiendas de abarrotes indicaron que trabajan en relación de dependencia a más de su negocio propio en los siguientes porcentajes: el 28% a tiempo completo, 7% medio tiempo, 37% de forma ocasional, y únicamente el 28% no ha trabajado en relación y dependencia, y se ha dedicado en su totalidad a su emprendimiento.

Los factores que influyen en el fracaso de los emprendimientos según manifestaron los 114 emprendedores, son:

- El 37% manifiesta llevar a cabo una administración empírica, lo que incide en un escaso control de los procesos de la administración, perjudicando de esta manera la economía de los emprendedores.
- El apoyo al emprendimiento por parte de instituciones financieras va en valores de entre medio y alto en un 43%, lo que no garantiza que los emprendedores puedan sobresalir en caso de tener problemas económicos.

Los factores que influyen en el éxito de los emprendimientos, son:

- Con el proceso de obtención de patentes municipales para la apertura de los negocios, el 28% considera que siempre es ágil, mientras que el 46% considera que casi siempre lo es.
- Con el proceso de obtención de los permisos de funcionamiento, el 55% indica que favorecen, y el 25% que no favorecen.
- Con el proceso de obtención de los servicios básicos para la apertura de negocios, el 25% lo considera ágil, el 11% no, y el 65% considera que a veces.
- El 75% manifiesta que las vías de acceso permiten la transportación oportuna de los productos que se ofertan en las tiendas de abarrotes y, el 25% considera que no.
- Las Leyes laborales apoyan al emprendedor y favorecen el emprendimiento en un 47%, mientras que el 33% considera que no.

De este análisis se desprende, que la limitante esencial a resolver es la formación de las competencias relacionadas con la administración y fomentar el apoyo económico necesario por parte de las entidades financieras.

Etapa 6. Elaboración del Índice para evaluar las Competencias Emprendedoras (ICE)

Se elabora el Índice para evaluar las competencias emprendedoras (ICE), el cual se compone de intervalos que se realizan según el criterio de los expertos y de acuerdo a la escala utilizada en el cuestionario para evaluar competencias del emprendedor, donde valores por encima de 3 representan puntuaciones aceptables.

Los expertos consideran que, para que las competencias emprendedoras sean altas, las evaluaciones promedio para cada una de ellas en función del peso relativo otorgado, deben ser superiores al 80%, y aceptables por encima del 60 %.

Etapa 7. Evaluación del Índice de competencias emprendedoras

Para la valoración cualitativa del ICE, se propone el establecimiento de tres intervalos en consideración al criterio de los expertos antes expuesto, y la escala utilizada (del 1 al 5), donde valores inferiores al 60 % indican baja capacidad emprendedora. De este modo, en casos que determinadas competencias presenten evaluaciones deficientes, estas pueden compensarse con otras mejor evaluadas, en función de su peso relativo (Tabla 17).

Tabla 17. Escala valorativa del ICE

ICE	Valoración
[0; 0,6)	Baja competencia emprendedora, muy baja posibilidad de emprender un negocio de forma adecuada.
[0,6,0,8)	Mediana competencia para emprender un negocio adecuadamente.
[0,8, 1]	Alta competencia para emprender un negocio adecuadamente

Fuente: elaboración propia

La tabla se utiliza para saber cuán lejos o cerca está el emprendedor de tener posibilidades de generar un negocio exitoso, en función de lo que deben trazarse cursos de acción.

Etapa 8. Propuesta de cursos de acción

Se propone aplicar la siguiente valoración (Tabla 18), para en función del resultado final de la sumatoria de todas las competencias, proponer cursos de acción.

Tabla 18. Decisiones en función del ICE

ICE	Nivel de desarrollo	Descripción
[0; 0,6)	BAJO	Para desarrollar las competencias se requiere de modificaciones serias, que generalmente estarán asociadas a un mayor tiempo y esfuerzo. Generalmente será necesario buscar ayuda.
[0,6; 0,8)	MEDIO	Se cumple con las competencias, pero aun el emprendedor deberá potenciar aquellas que no resultaron bien evaluadas.
[0,8; 1]	ALTO	Se cumple con las competencias, aunque esto no excluye la posibilidad de mejorar aquellos indicadores en los cuales la evaluación es baja.

Fuente: elaboración propia

Para la mejora de las competencias emprendedoras, se recomienda hacer un análisis de los indicadores evaluados deficientemente para tomar cursos de acción específicos. Se propone:

- La capacitación a través de programas de formación ofrecidos por las universidades cercanas y gobierno (Anexo 5). Es particularmente indispensable en casos donde existan deficiencias en los indicadores del cuestionario desde el 7.2 hasta el 7.7, donde se

evidencia la necesidad de capacitación en materia de administración, dirección estratégica y/o comercial.

Si los indicadores 9.1 y 9.2, están bajos deben estudiarse las herramientas económicas financieras, y la tecnología e innovación en caso de deficiencias en la décima característica.

- El estudio del Marco Legal relacionado al emprendimiento de MIPYMES, para dar respuesta ante una evaluación deficiente del indicador 8.3.
- El estudio de la matriz productiva del país y la región donde radica el emprendedor, respuesta indispensable ante evaluaciones deficientes de la octava competencia relacionada con la Proyección Social, específicamente de los indicadores 8.1, 8.2 y 8.4.
- El estudio de publicaciones del Informe Global de Emprendimiento del Ecuador (GEM), con el objetivo de encontrar factores favorables y negativos en relación al éxito de los emprendimientos en el país como experiencia práctica, propuesta ante la evaluación deficiente de la quinta competencia en lo que refiere a la Tolerancia e incertidumbre.

Etapas 9. Comparación del estado actual de las competencias personales de emprendedores de negocios activos e inactivos con la priorización de estas realizadas por los expertos.

En esta etapa se muestra el análisis actual de las competencias personales del emprendedor (Tabla 19), así como los factores de éxito y fracaso para los emprendedores de tiendas de abarrotes activas e inactivas de la ciudad de Ambato.

Tabla 19. Indicadores de competencias

Competencias	Indicadores mejor percibidos Valores entre 5 y 4		Indicadores poco percibidos Valores entre 1 y 2		Indicadores medianamente percibidos Entre 2 y 4	
	Activos	Inactivos	Activos	Inactivos	Activos	Inactivos
Comportamiento emprendedor éxito					3,83	3,18
Creatividad	4,08					2,84
Liderazgo	4,23					3,29
Personalidad proactiva					3,6	3,06
Tolerancia a la incertidumbre	4,3					3,02
Capacidad de trabajo en equipo	4,2					3,07
Pensamiento estratégico	4,48					2,99
Proyección social	4,1					3,1
Orientación económica-financiera					3,8	2,8
Orientación a la tecnología e innovación	4,1					3,1

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar, las valoraciones no son pésimas, es decir, las escalas correspondientes a nunca o casi nunca, no son marcadas como promedio por los grupos evaluados.

Sin embargo, los emprendedores inactivos, tienen una mayor representatividad en puntuaciones entre 2 y 4, correspondientes a casi nunca y muchas veces, en donde sobresalen la creatividad, tolerancia a la incertidumbre, personalidad proactiva, pensamiento estratégico, liderazgo y proyección social. Las competencias que requieren de más formación son: la económica financiera y, la orientación a la tecnología e innovación, que arrojaron dificultades tanto en activos como inactivos, en estas deben enfocarse los cursos de formación.

Etapa 10. Caracterización del proceso de creación de empresas por jóvenes emprendedores de la provincia de Tungurahua, cantón Ambato

Se presenta una identificación de las etapas por las que transita de forma general el proceso de creación de empresas en el Ecuador (Figura 3).

Las propuestas realizadas se enfocan en la primera etapa identificada, relativa al diagnóstico y mejora en la formación de los emprendedores; seguidamente se dan algunos elementos generales de caracterización de la concepción del negocio, puesta en marcha, crecimiento y dominio del mercado. En función de ello y basado en la propuesta de Hernández Olivera (2009), se ofrece en el Cuadro 8 la identificación de las etapas necesarias a considerar.

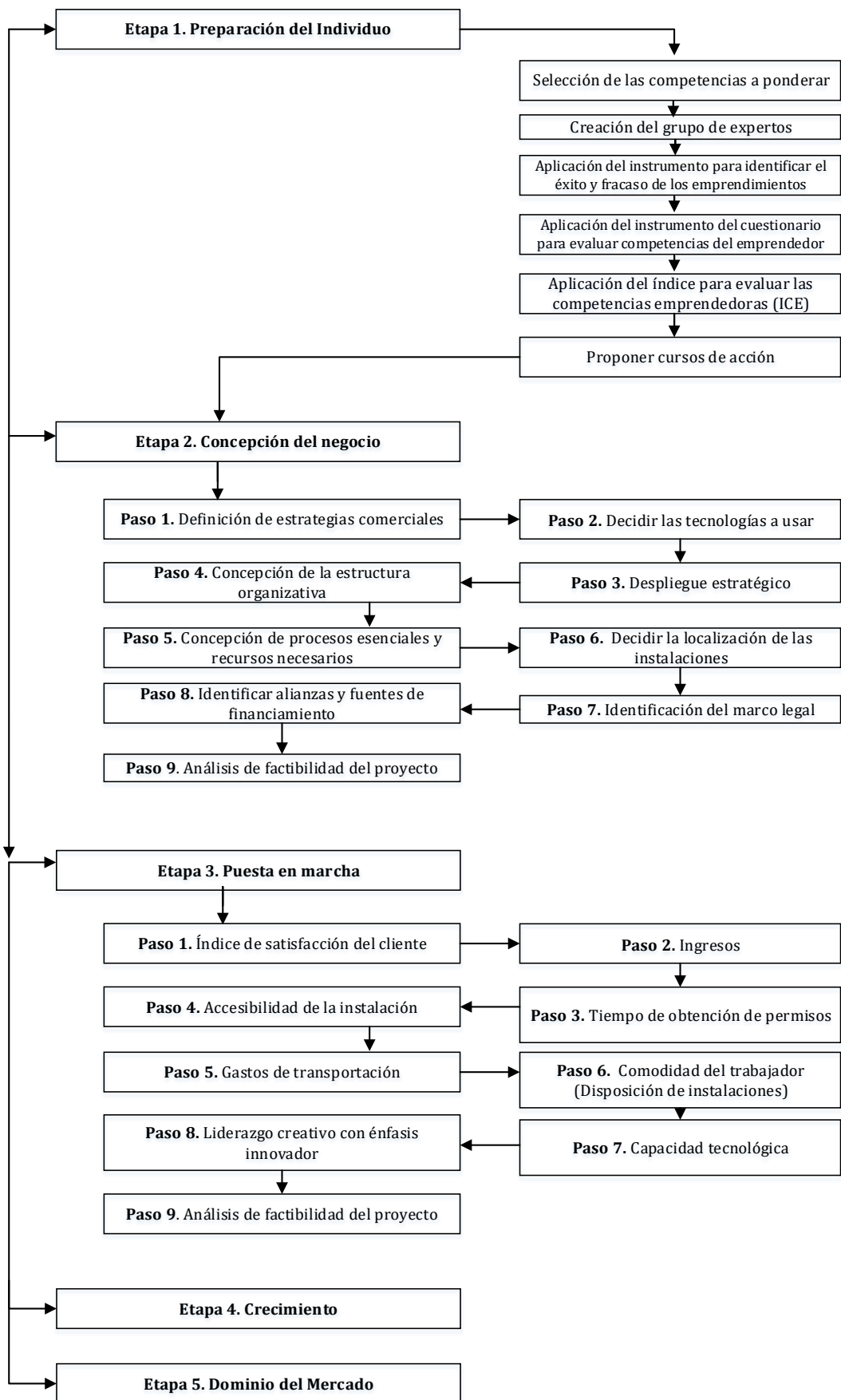


Figura 3 Procedimiento general para el proceso de creación de empresas en el Ecuador
Fuente: elaboración propia.

Cuadro 8. Etapas del proceso de creación de empresas

Etapas	Descripción
Preparación del individuo	Esta etapa previa no obligatoriamente se materializa justo antes de la creación de un negocio pues la preparación y experiencia del individuo pueden acumularse durante su vida. Sin embargo, se recomienda la consideración de este paso para las condiciones de la creación de una MIPYME en Ecuador. Se refiere a la formación del emprendedor, su evaluación y capacitación en torno al desarrollo de conocimientos y capacidades. Su desarrollo se puede profundizar en la fase 1.
Concepción del negocio	Se evalúan alternativas de emprendimiento en función de su factibilidad y alineación con las necesidades productivas de la región, como base para la planificación del producto/servicio, los procesos y los recursos necesarios a asegurar para la siguiente etapa. Se proyecta el negocio en torno al análisis técnico del mercado y de factibilidad (análisis económico-financiero).
Puesta en marcha	Se materializan los planes de la etapa anterior, hasta la realización de las primeras ventas de donde se establece la retroalimentación básica a través del cumplimiento de los planes y el estudio de los resultados alcanzados, para el proceso de mejora. Las primeras ventas responden a aquellas que se realizan bajo condiciones similares del proceso productivo o de servicio, sin introducir cambios significativos en los resultados o re-diseños, es decir, según lo proyectado en la etapa anterior. El tiempo considerado para la evaluación es variable en función del tipo de empresa, se recomienda la observación de al menos un trimestre.
Crecimiento	El estudio de las debilidades y fortalezas permite la orientación de acciones encaminadas a la mejora de las estrategias, con enfoque hacia la calidad y el marketing, permitiendo diversificar productos/servicios, aumentar cuotas de mercado y en consecuencia, utilidades.
Dominio del mercado	Se establece a partir de la diversificación de productos y servicios, dirigidos a varios grupos de clientes en consideración a diferentes segmentos de mercado. Se asocia al uso de tecnologías avanzadas en correspondencia al sector en que se incursiona.

Fuente: elaboración propia

Preparación del individuo

Para ello, en esta investigación, se identifican y proponen vías de evaluación de las competencias personales necesarias, con el fin de orientar el proceso de formación a través de una estrecha vinculación entre las universidades y los programas del Estado (MIPRO), en respuesta a las necesidades de crecimiento de la región y a la matriz productiva.

Concepción del negocio

En esta etapa, se parte del descubrimiento de una oportunidad para emprender y se forma el grupo colaborador, el cual debe estar representado por las diferentes áreas (comercial, finanzas, talento humano, entre otras), en función del tipo de negocio a crear.

Después se impone la selección de alternativas de negocio, donde deben ser considerados factores como; la contribución al desarrollo local (en función de la matriz productiva), la viabilidad técnica de la alternativa, la existencia de fuentes de financiamiento, la factibilidad de aplicación, las utilidades esperadas, demanda pronosticada, las facilidades del territorio en cuanto a fuentes de abastecimiento, localización de la instalación, existencia de personal calificado con qué contar,

potencialidad innovadora, posibilidad de uso de tecnologías, capacidad de añadir valor, incertidumbre o riesgo potencial que presupone, existencia de programas de formación relacionados, entre otros que se consideren necesarios para cada caso. Una vez determinado el negocio se procede al diseño del proyecto de puesta en marcha, donde son pasos imprescindibles a considerar los siguientes:

Definición de estrategias comerciales, pueden utilizarse como herramientas el estudio de las fuerzas del mercado Porter (1979), definiendo las necesidades de los clientes, los principales suministradores, productos sustitutos, competidores y potenciales, en función de lo cual definir las estrategias en torno a las denominadas 4 P: producto, place (lugar), precio y promoción.

Decidir las tecnologías a utilizar; para ello, se considera el *benchmarking* como útil herramienta a considerar en el inventario tecnológico relativo a empresas similares, con el fin de aprender de las mejores prácticas.

Despliegue estratégico, se definen elementos claves como el nombre de la empresa, la misión, visión, objetivos y el despliegue estratégico.

Concepción de la estructura organizativa, se establece los cargos necesarios, en función de la actividad de la nueva empresa a proyectar.

Concepción de procesos esenciales y recursos necesarios, la descripción y representación del proceso y actividades claves, razón de ser del negocio, darán lugar a la identificación de recursos necesarios, para ello, se recomienda la utilización de diagramas de flujo, estructura en planta, diagramas de recorrido, entre otras herramientas)

Decidir la localización de las instalaciones, se recomienda la utilización del método de localización por factores, Dieguez Matellán (2011), en donde algunos factores a considerar del entorno macro y micro según Vera (2015) son cercanía a los mercados, materias primas, puertos o aeropuertos, centros de salud; facilidades en cuanto a transporte del personal, recolección de basura, disponibilidad de servicios (agua, teléfono, internet, energía eléctrica), de parqueos, condiciones de las vías de acceso, control de la delincuencia, condiciones medio-ambientales (tendencia a inundaciones u otros fenómenos peligrosos).

Identificar el marco legal, alianzas y fuentes de financiamiento, en el contexto de creación de negocios en Ecuador, generalmente se necesita de un “capital de arranque”, que financie su proceso de creación y las primeras etapas de desarrollo, identificar los bancos autorizados para otorgar créditos en el marco de los programas de gobierno relacionados a favorecer el emprendimiento y desarrollo, es un paso fundamental, para ello, es vital la presentación de un análisis económico-financiero detallado que justifique dicha inversión.

Análisis de factibilidad del proyecto, para la realización de este paso se propone la utilización de las razones financieras VAN, TIR y la razón costo beneficio, haciendo uso del análisis de la sensibilidad, lo que permite decidir en función del riesgo que se asuma. Se propone la utilización de un escenario pesimista, o cuando se considere, probable.

Puesta en marcha

En esta etapa se materializa el proyecto antes descrito, obteniendo los recursos necesarios, hasta la realización de las primeras ventas, tras lo cual se impone una evaluación para orientar la actividad del naciente negocio hacia un sano desarrollo, para lo cual se proponen un grupo de indicadores a considerar y adecuar de acuerdo a la especificidad de cada caso. Los mismos se muestran en el cuadro 9. De las deficiencias identificadas, se desprenderá las acciones para la mejora consecuentes a un sano crecimiento.

Crecimiento y dominio del mercado

Estas etapas se unificaron dado que los objetivos y estrategias a utilizar son similares. Se basan en la potenciación de la innovación, la gestión del capital humano y la calidad como filosofía de gestión, orientada a un proceso de mejora continua y aprendizaje permanente, en el cual, los productos y servicios se rediseñan constantemente en función de las necesidades crecientes del mercado con los correspondientes grupos de interés implicados. Esto conlleva al logro de una mejor participación en el mercado, tanto nacional como extranjero en función del alcance de la actividad. Pueden ser utilizadas herramientas como la matriz BCG, la gestión de los procesos de la innovación, la reingeniería, entre otras; aunque en esta investigación no se profundiza en la temática.

Cuadro 9. Indicadores para la evaluación de la puesta en marcha

Indicador	Descripción
Índice de satisfacción del cliente	Evalúa la adecuación del producto, precio, distribución y comunicación en función de las expectativas del cliente.
Ingresos	Evalúa los ingresos obtenidos en comparación con los esperados con el fin de identificar desviaciones y mejorar estrategias internas.
Tiempo de obtención de permisos	Evalúa la gestión y la tramitación de los permisos y demás imposiciones del marco legal.
Accesibilidad de la instalación	Se refiere a cómo percibe el cliente la nueva empresa en cuanto a la facilidad de acceso, por su ubicación, las posibilidades de parqueo, entre otros.
Gastos de transportación	Conocer si la ubicación de los locales es adecuada de manera que se minimicen las distancias recorridas para el traslado de materiales y productos, en comparación a los gastos de transportación de empresas del sector
Comodidad del trabajador (Disposición de instalaciones)	Da a conocer si el trabajador se siente cómodo con la estructura, ordenamiento y existencia de los locales en la instalación, si se sienten satisfechos con sus condiciones laborales.
Capacidad tecnológica	Evalúa si el uso de la tecnología es adecuado; si se poseen tecnologías, estrategias y planes de desarrollo consecuentes al entorno tecnológico, así como las fuentes de obtención y gestión de las mismas.
Liderazgo creativo con énfasis innovador	Comprender cómo perciben los trabajadores el potencial creativo e innovador en sus líderes. Su capacidad de inspirar, de potenciar la participación, el trabajo en equipo, el desarrollo, la creatividad y formación de sus subordinados.

Fuente: elaboración propia

La presente propuesta se despliega en las tres primeras etapas, es decir, hasta la puesta en marcha, en función de ello, se realiza una evaluación de las competencias emprendedoras como base para su mejora, a partir de la formación específica correspondiente a las debilidades identificadas.

Capítulo 6

Conclusiones y Recomendaciones

6.1 Conclusiones

- La construcción del marco teórico de esta investigación evidenció la importancia del desarrollo de las competencias relacionadas al emprendimiento para promover el desarrollo económico-social sostenible de cualquier región, tanto por la posibilidad de crear productos o servicios, como para permanecer en el tiempo generando y promoviendo el empleo; sin embargo, no se precisan las vías de evaluar y mejorar las competencias personales de los emprendedores, así como los factores que influyen en el éxito de la actividad emprendedora.
- El análisis de las competencias personales de los emprendedores, en el marco de esta investigación, permitió identificar, describir y operacionalizar como esenciales para el contexto ecuatoriano las siguientes: comportamiento emprendedor éxito, creatividad, liderazgo, personalidad proactiva, tolerancia a la incertidumbre, capacidad de trabajo en equipo, pensamiento estratégico, proyección social, orientación económica-financiera y orientación a la tecnología e innovación.
- El estudio sobre los factores que influyen en el éxito de los negocios, muestra que de forma general, la obtención de permisos, las vías de acceso y las leyes laborales, sí favorecen el emprendimiento; se identifican como atenuantes que los niveles de educación terminados, en un grupo de emprendedores jóvenes donde sobresale el emprendimiento por necesidad y se identifican como razones más influyentes para el cese de los negocios: el desconocimiento de la Matriz productiva de la región y la administración empírica.
- El proceso de creación de empresas en el contexto ecuatoriano, muestra limitaciones dado las tasas de mortalidad de los negocios donde las estadísticas revelan que el 67 % no sobrepasan los 4 años y el cierre se debe a problemas de financiamiento y negocios no lucrativos en un 58 % de los casos; lo que sugiere la necesidad de fortalecer la formación de las competencias personales necesarias en los emprendedores responsables.
- La evaluación de competencias personales en un grupo de emprendedores relacionados a las tiendas de abarrotes, de forma general como promedio no mostró valores percibidos entre 1 y 2 (lo que supone que nunca o casi nunca se manifiesta la competencia evaluada), los emprendedores activos presentaron mejores resultados con un valor medio general de 4,14, en tanto en los inactivos fue de 3,07, siendo las competencias con mayores necesidades de formación la creatividad, el pensamiento estratégico y la orientación económico-financiera.

6.2 Recomendaciones

- Se recomienda la aplicación del cuestionario de competencias propuesto, antes de la puesta en marcha de un negocio, para que el emprendedor tenga la posibilidad de formarse o capacitarse en las áreas en donde existan deficiencias en la puntuación, lo que puede evitar posibles fracasos a futuro.
- Es indispensable conocer la Matriz productiva del país, para que los negocios sean enfocados en las necesidades de la región. Además, establecer alianzas con las asociaciones que trabajan en las mismas actividades para fortalecer las competencias de los emprendedores por medio del intercambio de información.
- Que las universidades y gobiernos autónomos descentralizados utilicen las herramientas y los resultados de esta investigación en el perfeccionamiento de los Proyectos y Programas existentes, para ofrecer los cursos de capacitación más adecuados a los diferentes sectores y relacionados a las deficiencias detectadas, asociadas esencialmente a un segmento de emprendedores jóvenes en donde: priman los emprendimientos por necesidad, no predomina el nivel universitario y se carece de experiencia.

REFERENCIAS

- Alda Varas, R.; Villardón Gallego, L., & Elexpuru Albizuri, I. (2012). Propuesta y validación de un perfil de competencias de la persona emprendedora. Implicaciones para la formación. *Electronic Journal of Research in Educational Psychology*, Vol. 10. 28, pp. 1057-1080.
- Álvarez García, S., & Cendrero Ramírez, J. (2013). *Sumak kawsay o buen vivir como alternativa al desarrollo en Ecuador. Aplicación y resultados en el gobierno de Rafael Correa (2007-2011)*. (Tesis Doctorado), Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España.
- Álvarez Macías, X. (2012). Factores de éxito de las PYMES “caso comparativo entre SEIMALSA y Calzado Confort”. *Revista RES NON VERBA*, pp. 61-92.
- Amores Endara, F., & Amores Endara, C. (2013). *Investigación sobre el nivel de impacto socioeconómico que han generado los programas de emprendimiento impulsados por el estado en las PYMES del cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi en el periodo 2010-2012*. (Tesis Maestría), Escuela Superior Politécnica del Ejército, Latacunga.
- Andrade Flores, F. (2007). *Como Crear y dirigir la nueva empresa*. Bogota, Colombia.
- Arkonada, Katu, Alcoreza, Prada, Pazos, González, & Acosta, (2012). *Un Estado, muchos pueblos: la construcción de la plurinacionalidad en Bolivia y Ecuador*. Quito, Ecuador: Ed. Icaria.
- Artola Pimentel, M. (2002). *Procedimiento para la selección de expertos desde la perspectiva multicriterio*. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Matanzas, Cuba.
- Boffil Vega, S. (2010). *Modelo general para contribuir al desarrollo local, basado en el conocimiento y la innovación. Caso Yaguajay*. (Tesis Doctorado), Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Matanzas, Cuba.
- BogotaEmprende (Producer). (2010). *Identifica y Potencializa tus Competencias Emprendedoras*. Recuperado de BogotaEmprende (2010, 20 Septiembre 2015): <http://www.bogotaemprende.com/contenido/contenido.aspx?conID=4074&catID=754>
- Bretón, V., Cortez, D., & García, F. (2014). En busca del sumak Kawsay. *Revista de Ciencias Sociales-Íconos*, N. 48, pp. 9-24.
- Burgos, C. (2015). *Lecciones de la crisis económica*. Recuperado de (12 diciembre 2015): <https://cristianburgos.com/2015/10/21/lecciones-de-la-crisis-economica/>
- Caicedo, G., Arteaga, E., & Lasso, V. (2011). *Global Entrepreneurship Monitor, GEM Ecuador*. *Revista Global Entrepreneurship Monitor, GEM Ecuador*, Vol. 1, pp. 82.
- Cámara de Comercio de Ambato. (2016). *Número de establecimientos activos e inactivos registrados en la cooperativa Camara de Comercio de Ambato*. Recuperado el 15 de junio, 2016.
- Castillo, A. (1999). *Estado del arte en la enseñanza del emprendimiento*. *Revista Emprendedores como creadores de riqueza y desarrollo regional*.
- Castro Díaz, Balart. (2004). *Los parques científicos y tecnológicos. Orígenes, desarrollo y perspectivas*. *Revista Bimestre Cubana*, Vol. 95 N. 20. La Habana, Cuba, pp. 19-43.
- Céspedes Cubillos, L. (2013). *Cultura del emprendimiento* (pp. pp. 1-10). Bogota, Colombia.

- Chicaiza Chaguamate, V. (2016). Impacto de la profesionalización de las Empresas Familiares en la generación de competencias: Caso provincia de Tungurahua. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniera de Empresas), Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.
- Chuji, M. (2009). Modernidad, desarrollo, interculturalidad y Sumak Kawsay o buen vivir. Paper presented at the Ponencia presentada en el Foro Internacional sobre Interculturalidad y Desarrollo., Uribia, Colombia.
- Cortez, D. (2010). Genealogía del “Buen Vivir” en la nueva constitución ecuatoriana. Paper presented at the VIII International Congress for Intercultural Philosophy. Good life as humanized life. Concepts of good life in different cultures and their meanings for politics and societies today.. Seoul, Ewha Womans Universit. <http://homepage.univie.ac.at/heike.wagner/SUMAK%20KAWSAY%20EN%20ECUADOR.%20DAVID%20CORTEZ.pdf>
- Crea Business Idea. (2010). Manual de la Creatividad Empresarial E. C. B. Idea (Ed.)(pp. 52). Retrieved from <http://www.creabusinessidea.com/>
- Crespo Ortega, A. (2012). El Perfil Ideal de un Emprendedor y Procesos de creación de empresas en la región de Murcia. Murcia, España: Ed. Instituto de Fomento de la Región de Murcia.
- Cuesta Santos, A. (2000). Gestión de competencias y compensación laboral. Monografía, Facultad de Ingeniería Industrial Universidad Tecnológica de La Habana (ISPJAE) La Habana, Cuba.
- Dávalos, P. (2008). Reflexiones sobre el sumak akwsay (buen vivir) y las teorías del desarrollo. ALAI (Agencia Latino Americana Informaciones), Quito, Agosto 5.
- Dávalos, P. (2011). Sumak Kawsay (La vida en plenitud). Convivir para perdurar: conflictos ecosociales y sabidurías ecológicas: Ed. Icaria, Madrid, España.
- Dehter, M. (2002). El ser emprendedor: modelo para desarrollar comportamiento emprendedor individual y corporativo.
- Delgado Infante, J. (2015). Propuesta alternativa de medidas para el acceso de las PYMES a créditos bancarios.
- Diccionario de la Lengua Española. Definición de emprendedor. Recuperado de Real Academia Española (2015, 14 julio, 2015): <http://dle.rae.es/?id=Esffwg4>
- Drucker, P. (1964). The big power of little ideas. Harvard Business Review, Vol. 42 (N. 3), pp. 6-18.
- Echevarría, J. (2008). Modelos de gestión de la empresa multinacional. Revista ARBOR Ciencia, Pensamiento y Cultura, pp. 609-618.
- El Comercio. (2014). Informe en Tungurahua y Chimborazo, la producción agrícola, textil, del cuero y calzado, carpintería, panadería y más, sobresalen en la economía local y nacional. Recuperado de Diario El Comercio (20 junio, 2015): <http://edicionimpresa.elcomercio.com/es/24110000e71002c8-9f8f-43c0-acdb-387e1cb35e6b>
- E-Myth. (2013). Habilidades esenciales a desarrollar para ser un empresario exitoso. Recuperado de E-Myth (11 agosto, 2015): <http://e-myth.com.mx/las-5-habilidades-esenciales-a-desarrollar-para-ser-un-buen-empresario-exitoso>

- Entrialgo, M., Fernández, E., & Vázquez, C. (2001). El comportamiento emprendedor y el éxito de la PYME: modelos de contingencia y configuracionales Departamento de Administración de Empresas y Contabilidad Universidad de Oviedo, España, pp. 47-58.
- España, J. M. (2007). En camino hacia la mejora continua de procesos. Revista bit. Edición especial junio-julio 2007 (N. 163), pp. 64-66.
- Espinoza Guzmán, R. (2014). El porque del cambio de la Matriz Productiva. pp. 74. Recuperado de ISSUU (2015, agosto 25): https://issuu.com/maizysoya/docs/revista_maiz_y_soya_octubre_2014
- Fantova, F. (2000). Investigación y desarrollo de un modelo de gestión para organizaciones no lucrativas de servicios sociales. Bilbao: ffantova@euskalnet.net.
- Fonseca, M.; Rueda, C.; García, H. (2015). Comportamiento económico, social, político e histórico de la actividad empresarial (emprendimiento) en las provincias de Cotopaxi, Tungurahua, y Pastaza del Ecuador. Revista Científica YACHANA, Vol. 4, 54 - 64.
- Flores Andrade, J. (2007). Como crear y dirigir una nueva empresa. Bogota, Colombia.
- Fuensanta Hernández, P. (2005). Aprendizaje, competencias y rendimiento en educación superior. Revista Dialnet, 10.
- Galindo, R., & Echavarría, M. (2011). Diagnóstico de la cultura emprendedora en la escuela de ingeniería de Antioquia. Revista EIA. Escuela de Ingeniería de Antioquia. Antioquia, Colombia(N. 15), pp. 85-94.
- Garcés Rengifo, F. (2015). Definición de los lineamientos generales de una política pública para el fomento del emprendimiento en el Ecuador. (Maestría en Gerencia), Universidad Andina Simón Bolívar-Sede Ecuador, Quito, Ecuador.
- Gavilanes Terán, A. (2011). El levantamiento e implementación de perfiles de cargos por competencias, a fin de mejorar el proceso de selección de personal y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Bopp del Ecuador SA. Tesis de Psicología Industrial, Universidad Central Del Ecuador - Facultad De Ciencias Psicológicas
- Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato. (2016). Requisitos para Patente de Persona Natural, obligada a llevar contabilidad y Personas Jurídicas. Recuperado de Municipalidad de Ambato (18 septiembre, 2016).
- Gobierno Provincial de Tungurahua. (2015). Informe de Gestión de los Actores Sociales 2014-2015.: Ambato: MUNDO GRÁFICO.
- González Maura, V. (2006). La formación de competencias profesionales en la universidad: reflexiones y experiencias desde una perspectiva educativa. Revista Internacional de Investigación Innovación Educativa, 8, 175-187.
- Hernández Olivera, L. (2010). Creación y desarrollo de Organizaciones Socialistas de Base Tecnológica para el sector agropecuario incubadas en Instituciones de la Educación Superior cubana. (Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Matanzas, Cuba.
- Hernández Vargas, J. (2007). Liberalismo, neoliberalismo, postneoliberalismo. Revista Mad de Departamento de Antropología Universidad de Chile.(N. 17), pp. 66-89.

- Hidalgo Nuchera, A. (2004). Las nuevas empresas de base tecnológica en los procesos de innovación. *Revista de Investigación en Gestión de la Innovación y la Tecnología* N° 21 (Febrero). Madrid, España.
- Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua. (2016). Total de establecimientos que operan en el cantón Ambato. Recuperado de <http://www.tungurahua.gob.ec/> (2016, agosto 10):
- Houtart, François. (2012). El concepto de Sumak Kausay (Buen vivir) y su correspondencia con el bien común de la humanidad (Tema Central). *Revista especializada en Ciencias Sociales. Ecuador debate*, N. 48, pp. 57-76.
- INEC. (2012). Directorio de Empresas y Establecimientos 2012. http://www.inec.gob.ec/documentos_varios/presentacion_direc_empresas.pdf
- INEC. (2014). Indicadores Laborales. Instituto Nacional de Encuesta y Censos: Ecuador Recuperado de: [www.ecuadorencifras.gob.ec:](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/) <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web->
- Jiménez Valero, B. (2011). Procedimiento de evaluación y mejora de la gestión de la tecnología y la innovación en hoteles todo incluido. (Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Matanzas, Cuba.
- Larrea, A. (2008). La Plurinacionalidad. Iguales y diversos en busca del Sumak Kawsay. *Entre Voces*, 15, 35-40.
- Lasio, V., Arteaga, E., & Caicedo, G. (2010). *Global Entrepreneurship Monitor-GEM Ecuador*. ESPAE-ESPOL, Guayaquil, Ecuador. pp. 82
- Lasio, V.; Caicedo G., Ordeñana X. y Villa R. (2013). *Global Entrepreneurship Monitor-GEM Ecuador*. Escuela Superior Politécnica del Litoral ESPAE-ESPOL, Guayaquil, Ecuador, pp. 112.
- Loli, A., Del Carpio, J., & La Jara, E. (2009). El emprendimiento en los estudiantes de la UNMSM y su relación con algunas variables sociodemográficas. *Revista de Investigación en Psicología*, Vol. 12 (N. 1), pp. 111-130.
- Lopez de Toro, C., & Danvila del Valle, I. (2013). La adquisición y el desarrollo de competencias que faciliten el emprendimiento en estudios previos a los universitarios.
- Malagón, F. (2003). ¿Cómo orientar el espíritu emprendedor hacia la creación de empresas? *Revista Escuela de Administración de Negocios-EAN*(N. 48), pp. 72-81.
- Mansur Villagrán. (2015). Ranking empresarial Top 1000. Recuperado de *Ekosnegocios* (2015, 29 julio): <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=4286>
- Martínez, F. & Carmona, G. (2009). Aproximación al concepto de “competencias emprendedoras”: Valor social e implicaciones educativas. *REICE. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, Vol. 7, N.3, 17.
- Martínez Vargas, C. (2015). Estudio de factibilidad para creación de una empresa de producción y comercialización de artículos de limpieza, bajo el esquema de la economía popular y solidaria, en el sector del Guasmo Central en Guayaquil. (Tesis Maestría), Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.

- Martínez, F., & Carmona, G. (2009). Aproximación al concepto de “competencias emprendedoras”: Valor social e implicaciones educativas. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación-REICE*, Vol. 7, N. 3, pp. 82-98.
- Marulanda Montoya, J., Correa Calle, G., & Mejía Mejía, L. (2009). El clúster de salud en Medellín, ventaja competitiva alternativa para la ciudad. *Revista EAN* (67), p. 37-47.
- Medina León, A, Nogueira Rivera , D, & Alonso, A. (2014). Índices integrales para el control de gestión: consideraciones y fundamentación teórica. *Revista de Ingeniería Industrial*, Vol. XXXV, 94-104.
- Melián Navarro, A, Campos Climent, V., & Sanchis Palacio, J. (2011). Emprendimiento Social y Empresas de Inserción en España. Aplicación del método Delphi para la determinación del perfil del emprendedor y las empresas sociales creadas por emprendedores. *Revista de Estudios Cooperativos-REVESCO*(N. 106), pp. 150.
- Mena Nieto, Á., Carvajal Gómez, D., Téllez Acosta, A., Barranco Molina, C., Gallego Díaz, J., & Bellido Odriozola, M. (2009). Desarrollo de competencias en dirección de proyectos en los alumnos de las titulaciones de ingeniería industrial en la Universidad de Huelva (España). Paper presented at the XIII Congreso Internacional de Ingeniería de Proyectos, Badajoz-Universidad de Huelva.
- Mendez, G. (2016). Las competencias y sus tipologías. *Revista Virtual de Economía*. Recuperado (10 Noviembre, 2016): <http://www.analisiseconomico.info/index.php/opinion2/122-las-competencias-y-sus-tipologias>
- Ministerio de Industrias y Productividad, MIPRO. (2014). Programas de gobierno para apoyo al emprendimiento. Recuperado de Ministerio de Industrias y Productividad (05 octubre, 2014).
- Monzón, P., Graça, A., & Matos, Z. (2007). Competencia entre significado y concepto. *Revista de educación Contextos Educativos*(N. 10), pp. 7-28.
- Morales Gualdrón, S. (2008). El emprendedor académico y la decisión de crear Spin off: Un análisis del caso español. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor), Universidad de Valencia, Valencia, España.
- Morley, Miranda. (2013). ¿Cuáles son las diez características más importantes de un empresario exitoso?, from http://www.ehowenespanol.com/cuales-son-diez-caracteristicas-mas-importantes-empresario-exitoso-info_249215/
- Mulder, Martin, W., Tanja, & Collings, K. (2011). El concepto de competencia en el desarrollo de la educación y formación profesional en algunos Estados miembros de la UE: un análisis crítico. *Journal of Vocational Education & Training*, Vol. 59(N. 1), pp. 67-88.
- Murillo Maquilón, J. (2016). Economía y PYMES, Estudios y Análisis. *Boletín Economía y PYMES*, Universidad Espíritu Santo, Vol 2. Edición especial.
- Nagore, T. (2007). Modelos de emprendedores. http://www.navactiva.com/es/documentación/modelos-de-emprendedores_31055,23deOctubre.

- NAVACTIVA. (2010). Guía Gestión Empresarial. Retrieved from: <https://navactiva2010.wordpress.com/>
- Negrin Sosa, E. (2003). El mejoramiento de la administración de operaciones en empresas de servicios hoteleros. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Matanzas, Cuba.
- Nikitin, P. (2007). Economía Política. Manual de economía política, 3ra ed., Bogotá, Colombia, pp. 258.
- Nogueira Rivera, D. (2002). Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el control de gestión en las empresas cubanas. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad De Matanzas Camilo Cienfuegos, Matanzas, Cuba.
- OIT, Organización Internacional de Trabajo. (2015). Promoción de la iniciativa empresarial y el empleo independiente de los jóvenes en América Latina y el Caribe: experiencias innovadoras. Oficina Regional para América Latina y el Caribe (Ed.), (pp. pp. 102). Lima, Peru.
- OIT, International Labour Office. (2015). Global Employment trends for youth 2015: Scaling up investments in decent jobs for youth (Vol. first edition, pp. PP. 98). Geneva, Switzerland: International Labour Office-ILO.
- Otalima Aldaz, E. (2011). "Análisis de Factibilidad para la creación de una empresa facilitadora de relaciones públicas empresariales en la ciudad de Quito". (Tesis de Ingeniería), Universidad Politécnica Salesiana sede Quito, Quito, Ecuador.
- Padrón Martín, M. (2006). Asignatura desarrollo de competencias personales y su contribución a las competencias emprendedoras en la Unimet. Revista Cuadernos Unimetanos, Vol. 9(N. 8), pp. 16-20.
- Pedraza Álvarez, L., Obispo Salazar, K., Vásquez Gonzáles, L., & Gómez Gómez, L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico. Revista CLIO AMERICA, Vol. 9 N. 17, pp. 17-25.
- Pfeilstetter Gómez, P. (2011). El emprendedor. Una reflexión crítica sobre usos y significados actuales de un concepto. Revista Gazeta de Antropología, Vol. 16, pp. 1-11.
- Pinillos Costa, M. (2011). Cultura postmaterialista y variaciones en el espíritu emprendedor. Revista Investigaciones europeas de dirección de la empresa (IEDEE), Vol. 17(N. 1), pp. 37-55.
- Poveda Morales, T., Parra Ferié, C., Fonseca, F., & Frias, R. (2016). The Entrepreneurship of the Young Population in the Ecuadorian Context, Showing from the Approach of the Science, Technology and Society. Journal of Service Science and Management, 9(01), 28.
- Prats, M., & Agulles, R. (2008). Algo más que intuición para los negocios. Competencias que todo emprendedor debería desarrollar (pp. pp. 1-17): IESE Business School.
- Revista Líderes. (2015). En América Latina el 99% de las empresas son pymes. Recuperado de Revista Líderes (12 julio, 2016): <http://www.revistalideres.ec/lideres/america-latina-cifras-empresas-pymes.html>

- Ries, E. (2012). El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua. España: Grupo Planeta Spain.
- Rodríguez, E., & Vieira Aller, M. (2009). La formación en competencias en la universidad: un estudio empírico sobre su tipología. *Revista de investigación educativa*, 27(1), 27-47.
- Rodríguez Ramírez, A. (2009). Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial. *Pensamiento & gestión*(26), p. 94-119.
- Rojas, S. (2010). El espíritu emprendedor. Programa Emprender de Monterrey. Instituto Tecnológico y de estudios Superiores Monterrey: Publicaciones Icesi.
- Roure, J. (2011). ¿Cómo y por qué preservar el espíritu emprendedor?. *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*, Vol. 14(N. 4), pp. 88-91.
- Sanabria Landazábal, N., & Baquero Burgos, A. (2013). Competencia, empresa y espíritu emprendedor. *Revista EAN*(N. 52), pp. 58-67.
- Sánchez García, J. (2010). Evaluación de la personalidad emprendedora: validez factorial del cuestionario de orientación emprendedora (COE). *Revista Latinoamericana de Psicología*, Vol. 42(N. 1), pp. 41-52.
- Sánchez García, J., Caggiano, V., & Hernández Sánchez, B. (2011). Competencias emprendedoras en la educación universitaria. *International Journal of Developmental and Educational Psychology: INFAD*. *Revista de Psicología*, Vol. 1(N. 3), pp. 19-28.
- Schumpeter, J. (1964). *Business Cycles*, 1939. Vol. I, pp. 78.
- SENPLADES. (2012). Ficha de cifras generales de Ambato, Tungurahua. Recuperado de SENPLADES (06 Noviembre, 2016): http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/Portal%20SNI%202014/FICHAS%20F/1801_AMBATO_TUNGURAHUA.pdf
- Sexton, D, & Smilor, R. (1986). *The Art and Science of Entrepreneurship*. *Frontiers of Entrepreneurship Research*: Cambridge, Mass.
- Spencer Hull , G. (1988). *Guía para la pequeña empresa: tendencias en una economía global*. Publicaciones Guernica.
- Suárez Mella, R. (1996). *Modelo de evaluación del nivel de organización de la producción en empresas de la industria mecánica*. (Tesis Doctoral), Instituto Superior Politécnico "Jose Antonio Echeverría", La Habana, Cuba.
- Subsecretaría de Mipymes y Artesanías del Ministerio de Industrias y Productividad. (2016). Subsecretaría de Mipymes y Artesanías fortalecerá procesos de desarrollo productivo. Recuperado de Subsecretaría de Mypimes (5 Noviembre, 2016): <http://www.industrias.gob.ec/b107-subsecretaria-de-mipymes-y-artesantias-fortalecera-procesos-de-desarrollo-productivo/>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (Producer). (2014). Principales variables financieras de las compañías que presentaron sus estados financieros y tamaño de la compañía. Recuperado de Superintendencia de Compañías (2014, 10 Octubre 2016): http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%3

- %B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Directorio%20Resumido%27%5d&ui.name=Directorio%20Resumido&run.outputFormat=&run.prompt=true
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2015). Requisitos para la creación de empresas en Ecuador. Recuperado de Superintendencia de Compañías (15, enero 2016): <http://www.supercias.gob.ec/portalConstitucionElectronica/>
- Torrelles Nadal, C., Coiduras Rodríguez, J., Isus, S., Carrera, X., París Mañas, G., & Cela, J. (2011). Competencia de trabajo en equipo: definición y categorización. *Revista de currículum y formación del profesorado*, Vol. 15, N. 3, PP. 329-344.
- Tueros, M. (2007). Potencial emprendedor juvenil en la región y sus políticas e instrumentos de promoción. Oficina Internacional del Trabajo. Oficina Regional para América Latina y El Caribe. Lima, Peru.
- Valencia de Lara, M. (2008). Factores determinantes de la creación de una empresa en la etapa del proceso de puesta en marcha de una empresa. (Tesis Doctorado), Universidad de Castilla, La Mancha, Cuenca, España.
- Valencia Rodríguez, M. (2010). Modelo de Generación y Transferencia de Conocimiento para los Procesos de Dirección y Gestión Humana en PYMES del Sector Cárnico de la Ciudad de Cali. (Tesis Doctorado), Instituto Superior Politécnico José A. Echeverría, Havana, Cuba.
- Vallmitjana, N. (2014). La Actividad Emprendedora de los Graduados IQS. (Tesis Doctorado), Universitat Ramon Llull, Cataluña, España.
- Varela, R., & Bedoya, O. (2006). Desarrollo de empresarios basado en competencias empresariales: El caso de jóvenes con empresa. Paper presented at the Balas Conferencia.
- Vargas Hernández, J. (2001). Las reglas cambiantes de la competitividad global en el nuevo milenio las competencias en el nuevo paradigma de la globalización. *Revista Iberoamerica de Educación-OEI*, 20.
- Vega Macías, K., & Véliz Intriago, K. (2014). "Estudio de factibilidad para la creación de una empresa de consultoría y asesoría de desarrollo empresarial para pequeñas y medianas empresas (PYMES) en la ciudad de Guayaquil". (Tesis Maestría), Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, Guayaquil - Ecuador.
- Vera Sangucho, C. (2015). "La creación de la Ventanilla Única Empresarial fortalece el crecimiento micro empresarial de Tulcán". (Tesis en opción al grado de Ingeniería), Universidad Politécnica Estatal Del Carchi, Tulcán, Carchi.
- Vicepresidencia de la República del Ecuador. (2014). Vicepresidente Jorge Glas inauguró el programa Progresar para emprendedores. Recuperado de Vicepresidencia de la República del Ecuador (03 noviembre, 2016): <http://www.vicepresidencia.gob.ec/vicepresidente-jorge-glas-inauguro-el-programa-progresar-para-emprendedores/>
- Weinert, F. E. (2001). Concept of competence: A conceptual clarification. *Journal American Psychological Association*, Rychen, Dominique Simone (Ed), pp. 45-65.
- Zapata Cantú, L., & Veciana, J. (2005). Los Determinantes de la Generación y la Transferencia del Conocimiento en Pequeñas y Medianas Empresas del Sector de las Tecnologías de la Información de Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.

Zúñiga Santillán, X., Espinoza Toalombo, R., Campos Rocafuerte, H., Tapia Núñez, D., & Muñoz Bernal, M. (2016). Una mirada a la globalización: Pymes ecuatorianas. Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, p 17.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario para evaluar el nivel de experticia

Estimado(a) colega usted ha sido propuesto para participar en un estudio sobre competencias emprendedoras, este cuestionario permite captar la información referente a su valoración con relación a las fuentes que tributan a su conocimiento y que avalan la condición de especialista en la temática objeto de investigación, por lo que pedimos nos proporcione la información siguiente.

Nombres y Apellidos:	
Edad:	
Profesión:	
Centro laboral:	
Especialidad:	
Años de graduado:	
Años de trabajo en actividades relacionadas al emprendimiento:	

Clasifique el nivel de experticia de acuerdo a la siguiente escala.

- 0 a 3 Nivel Mínimo
- 3 a 7 Nivel Medio
- 7 a 10 Nivel Máximo

Fuente: adaptado de Artola Pimentel (2002)

1. Marque con una X en la casilla atendiendo al nivel de conocimiento que usted opina tener.



MÍNIMO		MÁXIMO
--------	--	--------

1. Conocimiento sobre cómo gestionar un emprendimiento.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Conocimiento sobre el comportamiento del emprendedor en el Ecuador.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3. Conocimientos sobre las características necesarias a poseer por emprendedores ecuatorianos.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Anexo 2. Empresas activas e inactivas de la ciudad de Ambato

EMPRESAS ACTIVAS E INACTIVAS DE LA CIUDAD DE AMBATO			
ACTIVIDAD	ACTIVAS	INACTIVAS	TOTAL DE EMPRESAS
Tienda de abarrotes.	1427	513	1940
Fabricación de zapatos.	1414	428	1842
Fabricación de prendas de vestir, textiles, estampados y bordados.	2854	751	3605
Venta de ropa usada.	38	7	45
Servicio de taxis.	1759	237	1996
Actividades comerciales a cargo de comisionista-venta al por menor y mayor de productos de consumo masivo (cosméticos, limpieza, perfumería, artículos para el hogar).	2391	110	2501
Venta de bienes inmuebles.	125	24	149
Actividades de alquiler de bienes inmuebles para locales comerciales.	4422	973	5395
Actividades de asesoramiento empresarial (gestión de seguridad, salud ocupacional, calidad) y capacitación.	127	12	139
Médico especializado en oftalmología.	7	1	8
Actividades de enseñanza (ingeniera de sistemas, electrónica, enseñanza superior).	374	68	442
Actividades de pintura para la terminación o acabado de edificios.	4	3	7
Actividades jurídicas.	207	24	231
Actividades de limpieza de todo tipo de edificios.	8		8
Actividades de contabilidad y auditoría.	468	25	493
Actividades relacionadas con la energía eléctrica (electricista).	22		22
Alquiler de bienes inmuebles para vivienda.	1405	303	1708
Alquiler de cabinas telefónicas y equipos de informática para internet, reparación y venta de equipos de computación y servicio de copiadora y emplastadora.	737	119	856
Alquiler y venta al por menor de vehículos.	114	42	156
Mantenimiento de vehículos automotores y venta de accesorios.	114	33	147
Venta de equipos de comunicación y mantenimiento de telecomunicaciones.	57	2	59
Arreglo de manos, pies, masajes faciales, maquillaje. Actividades de lavado, corte, peinado, teñido, ondulación y alisado del cabello.	574	92	666
Venta de comidas y bebidas en restaurantes para su consumo inmediato.	2281	859	3140
Bazar, librería y papelería.	170	68	238

Betunero	37	39	76
Ingeniería civil, construcción y mantenimiento de espacios públicos como calles, parques, jardines.	374	48	422
Fabricación e impresión de papelería, rótulos, catálogos.	73	19	92
Instalación, mantenimiento, alquiler, reparación y venta de cableado y maquinarias.	62	17	79
Laboratorio clínico.	17	7	24
Prestación de servicios profesionales.	1310	247	1557
Servicio de instalación, reparación, mantenimiento, enderezada y pintura de vehículos y carrocerías.	768	117	885
Servicio de lavado exprés de vehículos y lubricadora.	36	3	39
Servicio de transporte de carga liviana por carretera.	1798	129	1927
Servicios funerarios y venta de ataúdes y lápidas.	12	4	16
Transporte de carga pesada en volqueta y tanqueros.	85	13	98
Actividad de vigilancia y seguridad.	38		38
Venta de teléfonos celulares y reparación.	68	5	73
Veterinaria y productos veterinarios.	102		102
Academia de baile y danza.	2		2
Producción de programas de tv y radio.	67	10	77
Producción y venta de periódicos.	14		14
Actividades de agentes y corredores de seguros.	31	12	43
Actividades de tratamiento para personas adictas al alcohol y drogas.	21		21
Actividad de agricultura, ganadería y pesca.	2813	654	3467
Tercena	117	24	141
Actividad de atención odontológica.	75		75
Actividad de curtido, terminado y venta de pieles y cueros.	104	78	182
Actividad de diseño gráfico y publicidad.	159	2	161
Actividad de entrega de correspondencia y paquetes.	33		33
Actividad de gimnasio y venta al por menor de productos de nutrición.	44	10	54
Actividad de inmobiliaria.	41	6	47
Operadores turísticos y agencia de viajes.	131	3	134
Actividad de duplicación de llaves.	5	1	6
Actividad de parques de diversión con juegos mecánicos.	9		9
Actividades de guarderías.	22	1	23
Actividades de administración de mercados financieros.	6	1	7
Actividades de albañilería.	3	1	4
Actividades de almacenamiento y depósito.	15		15
Actividad de asociaciones gremiales.	59	12	71
Actividad de carpintería y aserradero.	53	6	59

Actividad de fabricación de bloques.	51	45	96
Actividad de inspección sanitaria.		1	1
Actividad realizada por la comunidad religiosa.	9	2	11
Actividad realizada por psicólogos.	9	2	11
Actividades programa de suministros de agua potable.		1	1
Actividades de acondicionamiento, urbanización (por cuenta de terceros), fraccionamiento de terrenos.		1	1
Actividades de arquitectura.	55		55
Actividades de bar, discotecas, karaoke y billas.	80	24	104
Actividades de cerrajería.	8		8
Actividades deportivas y de recreación (piscinas y sauna).	24		24
Actividades de consulta y tratamiento por médicos especializados.	229	33	262
Actividades de lavado y secado de prendas de vestir.	60	12	72
Actividades de mantenimiento, reparación y venta de bicicletas.	75		75
Elaboración y venta de bebidas como gaseosas, aguas, jugos energizantes, lácteos, pulpas, dulces, chocolates, proteínas, fideos, pan.	579	61	640
Elaboración de muebles y cajas de madera, artículos de acero, productos de limpieza, persianas y cortinas, plásticos, banderines, cajas fuertes, lana de vidrio, guantes, plásticos.	1187	336	1523
Explotación de minas y canteras.	29		29
Venta al por mayor y menor.	3869	430	4299
Servicio de transporte de buses y busetas de transporte escolar.	406	78	484
Servicio de alojamiento.	74	37	111
Actividades de intermediación monetaria realizada por cooperativas.	126		126
Gasolineras	23		23
Venta de flores	85	27	112
Organización, catering y alquiler de locales para eventos.	79	14	93
Venta de productos naturales y medicinales (plantas, OMNILIFE, PROLIFE).	32	72	104
Venta de joyas y oro.	28	1	29
Venta de periódicos.	50		50
Construcción de balcones, escaleras.	94	1	95
Servicio de carpintería.	8		8
Farmacias.	93	23	116
Venta de bebidas alcohólicas.	47	5	52
Ferreterías	105	21	126
Artesanías	47	8	55
Venta de electrodomésticos.	58	24	82
Parqueadero de vehículos.	54	10	64
Sastrería y costurera.	29	8	37
Banca	17		17
TOTAL	37422	7440	44862

Fuente: elaboración propia

Anexo 3. Cuestionario para evaluar las competencias personales del emprendedor

El presente cuestionario tiene el objetivo de evaluar sus competencias personales para que le brinden la posibilidad de emprender adecuadamente un negocio. La forma de responder se especifica en cada caso.

Marque con una X el aspecto que más se relacione con usted, considere lo siguiente:

5: Siempre; 4: Casi siempre; 3: Muchas veces, 2: A veces; 1: Nunca.

No	Competencias					
	Comportamiento emprendedor - éxito	1	2	3	4	5
1.1	¿Cuándo inicia una actividad y enfrenta dificultades, sigue intentándolo?					
1.2	Mantiene el buen ánimo pese a los problemas.					
1.3	¿Cree tener habilidad para influir sobre el desarrollo de actividades de emprendimiento que le favorezcan?					
1.4	¿En una situación de crisis la enfrenta manteniendo la calma?					
1.5	¿Cuándo surge una oportunidad, es capaz de aprovecharla adecuadamente?					
1.6	¿Tiene confianza en que puede tener éxito en cualquier actividad laboral que se proponga?					
1.7	¿Se mantiene firme en sus decisiones, aun cuando no apoyan su posición?					
1.8	¿Cuándo las personas no aceptan sus propuestas intenta persuadirlos?					
	Creatividad	1	2	3	4	5
2.1	¿Es capaz de pensar en nuevas ideas, e imaginar nuevas maneras de resolver problemas?					
2.2	¿Es capaz de diseñar productos o servicios en función de dar respuesta al descubrimiento de una necesidad o nuevo mercado?					
2.3	¿Le gusta buscar información sobre cómo perfeccionar su trabajo?					
	Liderazgo	1	2	3	4	5
3.1	¿Obtiene lo que quiere sin ofender a nadie, fruto de la negociación?					
3.2	¿Se comunica con facilidad con otras personas?					
3.3	¿Escucha diferentes puntos de vista y los toma en cuenta?					
3.4	¿Hace negocios buscando beneficios para todos?					
3.5	¿Confía en su trabajo, pese a que en ocasiones sea cuestionado?					
3.6	¿Tiene determinación al momento de decidir?					
3.7	¿Es capaz de estimular la confianza, credibilidad y motivar al personal que le rodea?					
3.8	¿Sus opiniones son escuchadas y aceptadas por la mayoría?					
3.9	¿Sabe cómo dirigir grupos?					
	Personalidad proactiva	1	2	3	4	5
4.1	¿Investiga sobre cosas que podrían hacerse?					
4.2	¿Es capaz de adelantarse a la ocurrencia de determinados acontecimientos mediante acciones preventivas?					
4.3	¿Realiza tareas antes que le pidan hacerlas?					
	Tolerancia a la incertidumbre	1	2	3	4	5
5.1	¿Disfruta de la emoción de correr riesgos?					
5.2	¿Considera que aprovechar las oportunidades presupone aceptar riesgos?					

5.3	¿Asume riesgos sólo después de evaluar las ventajas y desventajas?					
5.4	¿Está dispuesto a aceptar el riesgo de perder lo invertido en un nuevo negocio?					
5.5	¿Asume proyectos prometedores aunque no puede tener control total sobre la situación?					
5.6	¿Le gusta incursionar en actividades que no conoce?					
5.7	¿Conserva la calma en situaciones de incertidumbre?					
	Capacidad de trabajo en equipo	1	2	3	4	5
6.1	¿Considera necesaria la participación del colectivo para el logro del éxito?					
6.2	¿Comparte sus proyectos de emprendimiento en un ambiente de intercambio respetuoso con sus compañeros?					
6.3	¿Acostumbra a escuchar las opiniones de sus compañeros y adopta mejores ideas?					
Evalúe en cada una de las competencias enunciadas a continuación el desarrollo que usted considera en ellas, marque con X según la escala siguiente. Las respuestas se responderán considerando una escala diferente, donde 5 responde a Sí, 3 a Medianamente y 1 a No.						
	Pensamiento estratégico	1		3		5
7.1	¿Cuándo piensa en comenzar un negocio, considera los resultados positivos a largo plazo?					
7.2	¿Considera importante el establecimiento de estrategias en función del entorno?					
7.3	¿Traza sus objetivos considerando las variables de la región?					
7.4	¿Tiene experiencia o conocimientos para trazar estrategias en torno a la segmentación del mercado relacionado con su emprendimiento?					
7.5	¿Tiene previstas estrategias de diferenciación y posicionamiento de su producto?					
7.6	¿Conoce como establecer un plan detallado de cómo ejecutar su proyecto?					
7.7	¿Considera útiles las alianzas estratégicas para su crecimiento empresarial?					
7.8	¿Tiene usted establecidos los contactos de proveedores, clientes y socios necesarios para el desarrollo de su negocio?					
7.9	¿Tiene la idea de cómo establecer contactos para su negocio?					
	Proyección social	1		3		5
8.1	¿Cree importante orientar sus proyectos hacia la satisfacción de las necesidades de la sociedad?					
8.2	¿Su proyecto de emprendimiento se alinea con la Matriz Productiva del país?					
8.3	¿Conoce las regulaciones laborales que incluye el conocimiento de las regulaciones que rigen y apoyan el emprendimiento en el país?					
8.4	¿Ha descubierto necesidades sociales en la región donde usted vive?					
	Orientación económica-financiera	1		3		5
9.1	¿Conoce las herramientas económicas financieras necesarias para el desarrollo de su proyecto?					
9.2	Cuenta con formatos ¿Para realizar proyecciones?					
9.3	¿Es una persona organizada en cuanto a la utilización de los ingresos y egresos con los que cuenta su negocio?					
9.4	¿Tiene conocimientos básicos para tomar decisiones en función del análisis económico-financiero?					

	Orientación a la tecnología e innovación	1		3		5
10.1	¿Considera la innovación como un pilar fundamental en el emprendimiento?					
10.2	¿Conoce las herramientas, accesorios y maquinarias tecnológicas existentes en la rama en la que desea emprender?					
10.3	¿Conoce cómo materializar la innovación en su proyecto de emprendimiento?					
10.4	¿Está actualizado en información de los nuevos procesos innovadores para generar ventaja competitiva en su negocio?					
10.5	De forma general usted considera que posee las competencias necesarias para emprender un negocio					

Marque con una X la respuesta que corresponda con su caso, se tomarán valores de 1 (primera posibilidad), 3 (segunda posibilidad) o 5 (tercera posibilidad).

Competencias	Indicadores	Ninguno	Al menos 1	2 o mas
Creatividad (2.4)	¿Cuántos proyectos nuevos ha diseñado?			
Liderazgo y relaciones interpersonales (3.10)	¿Ha sido seleccionado para liderar algún grupo de trabajo, proyecto?			
Orientación económico-financiera (9.5)	¿Ha participado en la realización de análisis de factibilidad?			

Responda con una X en cada uno de los siguientes aspectos, de acuerdo con las características con las que corresponda usted.

Nivel de educación alcanzado	Primario	Secundario	Superior Pregrado	Superior Postgrado
Rango de edad	20-30	30-40	40-50	Otra. ¿Cuál?
Negocios emprendidos	Ninguno	Uno	Dos	Tres o más
Ingresos mensuales que percibe por cualquier concepto	≤ \$ 318	\$ 318 - \$ 600	\$ 600 - \$ 800	≥ \$ 800
Títulos o grados alcanzados	Ninguno	Uno	Dos	Tres o más
Provincia o región donde pertenece:				

Anexo 4. Cuestionario utilizado para diagnosticar los factores que influyen en el éxito o fracaso de los emprendimientos.

Estimado señor/señora con el propósito de conocer que factores inciden en el éxito o fracaso de los emprendimientos solicitamos de la manera más comedida nos ayude respondiendo al siguiente cuestionario. Gracias.

Género

Masculino

Femenino

1. De entre los siguientes grupos etarios, seleccione al que usted pertenece y complete la demás información.

Grupo etario	Edad cuando inicio el negocio	Edad actual
18-24 años <input type="checkbox"/>		
25-34 años <input type="checkbox"/>		
35-44 años <input type="checkbox"/>		
45-54 años <input type="checkbox"/>		
55-64 años <input type="checkbox"/>		

2. Seleccione el tipo de formación que ha recibido.

Primaria	
Secundaria	
Técnica	
Tecnológica	
Universitaria	
Posgrado	
Ninguna	

3. Acorde a su nivel de vida, ¿en qué estrato económico usted se ubicaría?

Alto <input type="checkbox"/>	Medio <input type="checkbox"/>	Bajo <input type="checkbox"/>
----------------------------------	-----------------------------------	----------------------------------

4. ¿Ha emprendido un negocio en los últimos 3 años?

Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
--------------------------------	--------------------------------

5. ¿Indique cuál es el motivo por el que usted empezó o empezaría su negocio?

Necesidad <input type="checkbox"/>	Oportunidad <input type="checkbox"/>	Idea <input type="checkbox"/>	Mixto	Otro
Otro:				

6. En qué tipo de actividad o sector económico se enmarcaría su negocio.

Comercio al por mayor y menor	Actividades de alojamiento, comida	Actividades profesionales y de servicio administrativo e informático	Ganadería, agricultura, avícola	Industrias de Manufactura	Actividades de Turismo	Otros	No sabe

7. De entre las siguientes ramas seleccione la actividad a la que usted se dedica o se dedicaría.

Comercio al por mayor y menor	Productos informáticos	
	Bazar	
	Abarrotes	
	Boutique Ropa	
	Material de calzado	
	Materiales clínicos	
	Artículos de vehículos	
	Calzado	
	Papelería	
	Bicicletas	
	Ferretería	
	Celulares	
	Computadoras y electrodomésticos	
	Librería	
	Farmacia	
Textiles		
Otro:		
Actividades profesionales y de servicio administrativo e informático	Cyber	
	Lavadora	
	Diseño	
	Fotocopiado	
	Servicio técnico	
	Jurídico	
	Otro:	
Industrias de Manufactura	Confecciones	
	Alimentos procesados	
	Panadería y pastelería	
	Otro:	
Ganadería, Agricultura, Avícola	Aves	
	Ganadería	
	Agricultura	
	Otro:	
Actividades de alojamiento, comida	Hotel	
	Restaurante	
	Otro:	
Actividades de Turismo	Agencia de viajes	
	Otro:	

8. ¿Ha cerrado un negocio en los últimos 3 años (si/no)? De ser afirmativa su respuesta seleccione la razón más influyente en el cierre de su negocio.

	Administración empírica	Inexistencia de estudios de mercado y plan de marketing	Desconocimiento de la Matriz productiva de la región	Proceso para obtención de permisos y proceso legal	Falta de recursos económicos y posibilidades de financiamiento	Escasa capacitación personal	otros
Sí							
No							

9. Seleccione el apoyo del entorno que ha recibido. Marque con una X en la escala que se ajuste a su realidad.

Entorno	ALTO (5)	MEDIO (4)	BAJO (3)	ESCASO (2)	NINGUNO (1)
Familia					
Amigos					
Universidad					
Instituciones financieras					
Otro					

10. **¿Ha trabajado en relación de dependencia antes o mientras emprendía su negocio?**

Sí	Medio tiempo	Tiempo completo	Ocasional
No			

11. **¿Usted se dedica o dedicaba de manera exclusiva a su negocio? Indique también quien colaboró con usted.**

Sí	No	¿Quién lo ayuda?	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Familiar	
		Amigo	
		Otro	

12. **Indique el número de puestos de trabajo directos que usted generó.**

1-5	
6-10	
11-15	
16-20	
No sabe	

13. **Indique el capital (\$USD) que invirtió en su negocio.**

1000-5000	
6000-10000	
11000-30000	
31000-60000	
61000-100000	
Más de 100000	
No sabe	

14. **¿Considera usted que las patentes municipales favorecen al desarrollo de los negocios?**

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	A VECES	NUNCA
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. **¿Considera usted que los permisos de funcionamiento favorecen al desarrollo de negocios?**

Favorecen	No favorecen	Neutras
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. **¿Considera usted que la obtención de los servicios básicos necesarios para la apertura de negocios se obtienen de manera ágil?**

Sí	No	A veces
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. **¿Considera usted, que las vías de acceso terrestre del país favorecen al desarrollo de negocios?**

Favorecen	No favorecen	N o sabe
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. Ordene, según el grado de importancia que usted considere poseen los aspectos con los que el Estado favorece al emprendimiento, de ser necesario añada otro que considere importante, siendo el número 1, el de mayor importancia y el número 7 u otros, el de menos importancia.

Aspectos	Grado de importancia
Leyes laborales flexibles	
Formación de mano de obra	
Seguridad ciudadana	
Acceso a créditos	
Impuestos iniciales bajos	
Creación de <i>clúster</i> (grupos de empresas)	
Trámites legales	
Otros:	

19. ¿Considera usted, qué las Leyes Laborales favorecen al desarrollo del emprendimiento?

Favorecen <input type="checkbox"/>	No favorecen <input type="checkbox"/>	No sabe <input type="checkbox"/>
---------------------------------------	--	-------------------------------------

20. ¿Considera usted, qué las entidades financieras brindan el apoyo económico necesario a los emprendedores?

Favorecen <input type="checkbox"/>	No favorecen <input type="checkbox"/>	No sabe <input type="checkbox"/>
---------------------------------------	--	-------------------------------------

21. ¿Considera usted, qué de forma general las condiciones del entorno de la región en lo relativo al emprendimiento de un negocio?

Favorecen <input type="checkbox"/>	No favorecen <input type="checkbox"/>	Neutras <input type="checkbox"/>
---------------------------------------	--	-------------------------------------

Anexo 5. Resultados del diagnóstico a emprendimientos inactivos sobre los factores que influyen en el éxito o fracaso de los emprendimientos.

N°	Pregunta	Resultados							
		Mujeres			Hombres				
1	Género de las personas encuestadas	52%			48%				
2	Grupos etarios que más sobresalen (representado en años)	25 a 34	35 a 44	45 a 54	18 a 24	55 a 64			
		25%	39%	13%	16%	7%			
3	En los últimos 3 años han iniciado un negocio	Si			No				
		80%			20%				
4	Tipo de formación recibida	Primaria	Secundaria	Universitaria	Técnica y Tecnológica	Cuarto nivel			
		25%	38%	20%	12%	2%			
5	Nivel de vida	Alto		Medio		Bajo			
		22%		68%		10%			
6	Motivos por el cual inician su negocio	Necesidad		Oportunidad	Idea de negocio	Mixto			
		32%		28%	11%	27%			
7	Número de puestos de trabajo directos que generan	1 a 5 empleados		6 a 10	10 a 15	16 a 20			
		46%		el 28%	15%	10			
8	Capital que invirtieron en el negocio	\$1000 a \$5000		\$6000 a \$10000		\$11000 a \$60000			
		49%		23%		21%			
9	Razones más influyentes para el cese de un negocio	Desconocimiento de la Matriz productiva de la región		Administración empírica	Falta de recursos económicos y posibilidades de financiamiento	Escasa capacitación personal			
		17%		31%	9%	4%			
10	Apoyo al emprendimiento recibido	Familia			Amigos		Instituciones financieras		Universidades
		alto	medio	bajo	alto	medio	alto,	medio	Bajo
		31%	15%	4%	12%	8%	16%	11%	2%
11	Trabaja en relación de dependencia, aparte del negocio que emprende	Tiempo completo		Medio tiempo		De forma ocasional		No	
		22%		36%		15%		27%	
12	Tipo de actividad o sector económico en el que enmarcarían su próximo negocio	Comercio al por mayor y menor (tienda de abarrotes, bazar, calzado y ferretería)		Actividades profesionales (servicio técnico y de alquiler de computadoras para internet)	Actividades de alojamiento y comida	Confección de prendas de vestir y producción de alimentos en la Industria de Manufactura	Actividades de Turismo		
		42%		12%	10%	6%	9%		
13	Favorecen las patentes municipales	Siempre		Casi siempre	Frecuentemente	A veces	Nunca		
		25%		33%	19%	16%	7%		
14	La obtención de los servicios básicos necesarios para la apertura de negocios se	Sí			No		A veces		
		32%			25%		43%		

	obtienen de manera ágil		
15	Los permisos de funcionamiento	Sí favorecen	No favorecen
		55%	25%
16	Leyes Laborales del país	Sí favorecen	No favorecen
		35%	46%
17	Apoyo económico que brindan las entidades financieras	Sí favorecen	No favorecen
		38%	48%
18	Las vías de acceso terrestre del país	Sí favorecen	No favorecen
		69%	18%

Fuente: elaboración propia

Anexo 6. Resultados del diagnóstico a emprendimientos activos sobre los factores que influyen en el éxito o fracaso de los emprendimientos.

N	Pregunta	Resultados								
1	Género de las personas encuestadas	Mujeres				Hombres				
		63%				37%				
2	Grupos etarios que más sobresalen (representado en años)	25 a 34	35 a 44	45 a 54	18 a 24	55 a 64				
		28%	32%	24%	8%	9%				
3	En los últimos 3 años han iniciado un negocio	Si				No				
		83%				17%				
4	Tipo de formación recibida	Primaria	Secundaria	Universitaria	Técnica y Tecnológica	Cuarto nivel				
		12%	45%	18%	19%	4%				
5	Nivel de vida	Alto		Medio			Bajo			
		26%		61%			12%			
6	Motivos por el cual inician su negocio	Necesidad		Oportunidad	Idea de negocio		Mixto			
		23%		25%	18%		39%			
7	Número de puestos de trabajo directos que generan	1 a 5 empleados		6 a 10	10 a 15		16 a 20			
		41%		27%	18%		13%			
8	Capital que invirtieron en el negocio	\$1000 a \$5000		\$6000 a \$10000			\$11000-\$30000	\$31000-\$100000		
		19%		43%			20%	17%		
9	Razones más influyentes para el cese de un negocio	Desconocimiento de la Matriz productiva de la región		Administración empírica	Falta de recursos económicos y posibilidades de financiamiento			Escasa capacitación personal		
		18%		37%	21%			14%		
10	Apoyo al emprendimiento recibido	Familia			Amigos		Instituciones financieras			Universidades
		alto	medio	bajo	alto	medio	alto	medio	bajo	Bajo
		20%	9%			13%	39%	4%	11%	3%
11	Trabaja en relación de dependencia, aparte del negocio que emprende	Tiempo completo		Medio tiempo	De forma ocasional			No		
		28%		7%	37%			28%		
12	Tipo de actividad o sector económico en el que enmarcarían su próximo negocio	Comercio al por mayor y menor (tienda de abarrotes, bazar y papelería)		Actividades profesionales (servicio técnico y de alquiler de computadoras para internet)	Actividades de alojamiento y comida			Confección de prendas de vestir y producción de alimentos en la Industria de Manufactura	Actividades de Turismo	
		64%		18%	16%			2%		
13	Favorecen las patentes municipales	Siempre		Casi siempre	Frecuentemente			A veces	Nunca	
		28%		46%	9%			13%	4%	
14	La obtención de los servicios básicos necesarios para la apertura de	Sí			No			A veces		
		25%			11%			65%		

	negocios se obtienen de manera ágil			
15	Los permisos de funcionamiento	Sí favorecen	No favorecen	
		75%	26%	
16	Leyes Laborales del país	Sí favorecen	No favorecen	
		47%	33%	
17	Apoyo económico que brindan las entidades financieras	Sí favorecen	No favorecen	
		66%	34%	
18	Las vías de acceso terrestre del país	Sí favorecen	No favorecen	
		75%	22%	

Fuente: elaboración propia

Anexo 7. Proyectos de colaboración con los microempresarios del Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO)

El Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) maneja proyectos en colaboración con los microempresarios tales como:

- EXPORTAFACIL
- Centros de Desarrollo Empresarial (CDEAE)
- La Expo- Calidad 2015
- Sistema de Inteligencia de Mercados (SIM)
- Sistema de Monitoreo de Importaciones (SMI)
- Sistema de Registro de Producción Nacional
- Sistema de Registro, Evaluación y Seguimiento de Proyectos
- PRODUCEPYME
- EXPORTAPYME
- Centros de Fomento Productivo
- Sistema de Información Empresarial
- Registro de importador
- Registro de exportador
- Sistema de Bienes de Producción Nacional
- Registro de Comercializadores de Bienes de Producción Nacional
- Renova Industria

