

# Emprendimiento creativo:

Triunfo de la esperanza sobre el miedo

Floripes del Rocío Samaniego Erazo



**ESPOCH**  
**2021**

**Emprendimiento creativo:  
triunfo de la esperanza sobre el miedo**

---

# Emprendimiento creativo: triunfo de la esperanza sobre el miedo

---

Floripes del Rocío Samaniego Erazo



**Emprendimiento creativo: triunfo de la esperanza sobre el miedo**

© 2021 Floripes del Rocío Samaniego Erazo

© 2021 Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

Panamericana Sur, kilómetro 1 ½  
Instituto de Investigaciones  
Dirección de Publicaciones Científicas  
Riobamba, Ecuador  
Teléfono: 593 (03) 2 998-200  
Código Postal: EC0600155

Aval ESPOCH

Este libro se sometió a arbitraje bajo el sistema de doble ciego  
(*peer review*)

Corrección y diseño:  
La Caracola Editores

Impreso en Ecuador

Prohibida la reproducción de este libro, por cualquier medio,  
sin la previa autorización por escrito de los propietarios del  
*Copyright*

CDU: 344 + 658

Emprendimiento creativo: triunfo de la esperanza sobre  
el miedo

Riobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo  
Dirección de Publicaciones, año 2020

118 pp. vol: 17,6 x 25 cm

ISBN: 978-9942-40-282-0

1. Formas de organización y cooperación en la economía
2. Administración de empresas

## PÓRTICO

La experiencia no es lo que le pasa a un ser humano; es lo que un ser humano hace con lo que le pasa.

ANÓNIMO.

Los líderes del cambio debilitan los problemas y alimentan las oportunidades.

La nueva tecnología aprovecha todo conocimiento humano: se nutre en el mismo.

Quien quiera que haga crecer dos briznas de yerba donde antes solo crecía una, merece la gratitud de la humanidad.

PETER F. DRUCKER

FILÓSOFO Y GURÚ DE LA GERENCIAL EMPRESARIAL.

El maestro mediocre, cuenta.

El maestro corriente, explica.

El maestro bueno, demuestra.

El maestro excelente, inspira.

WILLIAM WARD

Escritor estadounidense

## **DEDICATORIA**

Este libro está dedicado a mi madre y a mi padre, con gratitud y respeto, porque formaron a su familia en el emprendimiento y en el humanismo cristiano.

A mi esposo, Jesús Mesías Herrera, emprendedor y solidario.

A mis hijos, Fernando y Sebastián, con amor.

También, desde luego, a la comunidad universitaria y especialmente a la Espoch.

## ÍNDICE GENERAL

Prefacio .....	10
Prólogo .....	12
Capítulo I Cuestiones preliminares .....	15
1.1. El valor educativo y económico del emprendimiento .....	15
1.2. Un factor clave: el valor cultural .....	16
1.3. La crisis vista de cerca .....	17
1.4. El Estado no promueve emprendimiento .....	20
Capítulo II. La economía se renueva constantemente .....	22
2.1 Breve abordaje histórico .....	22
2.2. La era transformadora del emprendimiento .....	25
2.3. Emprendimiento, desarrollo y efectos en el crecimiento económico.....	36
2.4. Cultura emprendedora: nuevos modelos de organización.....	38
Capítulo III. Desarrollo sostenible .....	41
3.1. Desarrollo sostenible: un tema global trascendente. ....	41
3.2. La educación no es una quimera: es el punto de partida.....	43
3.3. La universidad en el desarrollo de los emprendimientos .....	45
3.4. Definiciones: empresa, sustentabilidad, emprendimiento y estrategia..	48
3.5. Modelos, perspectivas y características de los emprendedores.....	52
3.6. Experiencia del emprendimiento en América Latina .....	55
3.7. Experiencia de emprendimiento en el Ecuador.....	61
Capítulo IV. Emprendimiento en Riobamba .....	67
4.1. Características generales del cantón Riobamba .....	67
4.2. Diagnóstico del emprendimiento en el cantón Riobamba.....	70
4.3. Problemas de los emprendimientos en el cantón Riobamba .....	82
4.4. Escenarios posibles para los emprendimientos en Riobamba.....	89
Epílogo .....	108
Referencias bibliográficas .....	109

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Comparación entre diferentes escuelas económicas .....	23
Tabla 2. Competencias de los emprendedores .....	53
Tabla 3. Distribución de la población ocupada por categoría ocupacional y tamaño de las firmas en países seleccionados de América Latina y Estados Unidos.....	56
Tabla 4. Emprendimiento dinámicos en América Latina .....	58
Tabla 5. Problemas de los emprendimientos en el ciudad de Riobamba .....	82
Tabla 6. Listado de fortalezas para el emprendimiento en la ciudad de Riobamba .....	84
Tabla 7. Listado de oportunidades para el emprendimiento en a ciudad de Riobamba .....	84
Tabla 8. Listado de debilidades para el emprendimiento en la ciudad de Riobamba .....	85
Tabla 9. Listado de amenazas para el emprendimiento en la ciudad de Riobamba .....	85
Tabla 10. Histograma de escenarios posibles.....	94
Tabla 11. Indicadores propuestos .....	103

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Relación entre los emprendedores sociales, gobierno y la universidad....	45
Figura 2. Dinámica de las empresas de exportación.....	60
Figura 3. Estructura del mercado laboral ecuatoriano septiembre 2018-2020 .....	61
Figura 4. Participación de los ocupados urbanos por rama de actividad .....	62
Figura 5. Ubicación geográfica del cantón Riobamba .....	68
Figura 6. Estructura diagnóstico que caracteriza a los emprendimientos del cantón Riobamba.....	70
Figura 7. Actividades que prevalecen en los emprendedores en la ciudad de Riobamba .....	71
Figura 8. Razones de creación del negocio.....	72
Figura 9. Categoría 1. Liderazgo .....	75
Figura 10. Categoría 2. Planeación Estratégica .....	76
Figura 11. Categoría 3: Enfoque en el cliente y en mercado .....	77
Figura 12. Categoría 4. Medición, análisis y gestión del conocimiento .....	78
Figura 13. Categoría 5: Enfoque en la mano de obra .....	79
Figura 14. Categoría 6: Gestión de procesos .....	79
Figura 15. Categoría 7: Resultados .....	80
Figura 16. Las fortalezas que constituyen mayor impacto .....	86

Figura 17. Las oportunidades de mayor impacto .....	87
Figura 18. Las debilidades de mayor impacto .....	87
Figura 19. Amenazas de mayor impacto .....	88
Figura 20. Estructura para la modelación de estrategias.....	90
Figura 21. Plano de proximidades .....	95
Figura 22. Histograma de sensibilidad de influencias .....	96
Figura 23. Escenario por el que apuestan los expertos .....	97
Figura 24. Sistema de actores sociales.....	98
Figura 25. Propuesta de estrategia para los emprendimientos del cantón Riobamba.....	98

## PREFACIO

### LAS RAZONES Y LOS PORQUÉS DE ESTE LIBRO

Martha Nussbaum (2015), la filósofa estadounidense, al referirse a la importancia de la educación superior, dice:

La educación superior debe tener por meta crear una comunidad de personas que desarrollen el pensamiento crítico, que busquen la verdad más allá de las barreras de clase, género y nacionalidad, que respeten la diversidad y la humanidad de otros. Eso creían Sócrates y Séneca. Eso creían los fundadores del sistema universitario norteamericano, que ofrece, más que carreras específicas, una preparación general para llegar a ser un buen ciudadano.

Posteriormente establece los tres valores primordiales de lo que entiende por educación liberal:

1. Examen crítico de uno mismo: ubicarse en el mundo, conectarse e interrelacionarse con los desafíos del siglo XXI, pensarse como un ser activo y dinámico.
2. Visualización de los ideales del ciudadano del mundo: somos seres de una misma especie, pero somos, al mismo tiempo, diversos, pues tenemos culturas y valores específicos, que no pueden ni deben relativizarse, y,
3. Desarrollo de la imaginación narrativa. Por imaginación narrativa entiende, la profesora Nussbaum, las relaciones interactivas, sentipensantes, entre el ser humano y las artes, la música, la literatura, que nos dotan de una sensibilidad y una empatía necesarias para la convivencia y la prosperidad.

Esos tres factores permiten el cabal cultivo de la humanidad, por lo que deben incluirse y estar presentes en las mallas curriculares de las facultades y universidades.

El cultivo de la humanidad nos permite ser iguales y diversos, valorar los distintos tipos de desarrollo, entender la globalización y los avatares del siglo XXI, sin perder el alma humanista ni la condición de ciudadanos activos. La lectura y relectura de esta pensadora universal contemporánea ha influido en mí significativamente.

Así pues, cuando me piden una definición sobre mí, siempre recuerdo sus palabras y doy una misma respuesta:

- Soy educadora y soy mujer. Las dos condiciones me impulsan a buscar mejores días para mi familia, para la sociedad y para mi país.
- No voy a definirme como feminista, que no lo soy, pero recuerdo las palabras-desafío o las palabras-profecía del filósofo español Fernando Savater (2004, 64) cuando, en los inicios del nuevo milenio, dijo: «El siglo XXI será de la mujer o no será».

Correcto. Será de la mujer educada y de la mujer educadora. De la mujer emprendedora, que se exige a sí misma y ejercita sus derechos a plenitud, al tiempo que no acepta los consuelos o piropos del machismo duro o blando:

- Te proponemos que vayas de vicepresidenta.
- Queremos que vayas de segunda en la lista.

Nada de eso. La mujer, en el siglo XXI, no está más para ir detrás de un gran hombre, como pregona un aforismo. Está para guiarse a sí misma. Para realizarse integralmente. Además, para formar a la gente. En fin, me digo a mí misma que yo estoy para superar las barreras que arbitrariamente nos va imponiendo la sociedad a las mujeres y educadoras.

## **UN LIBRO PARA ACTUAR, NO SOLO PARA LEER**

Todo libro se escribe para leer y reflexionar, pero hay libros que tienen, acaso, una pretensión mayor: yo he escrito estas páginas para motivar a la gente y para que actúe; o sea, para que las ideas y propósitos se conviertan en acción económica y social.

La autoestima no es un sentimiento interior: crece y se consolida con la reflexión, el trabajo, el emprendimiento y la solidaridad. Todo eso a la vez.

## PRÓLOGO

### EL EMPRENDIMIENTO INNOVADOR

Hace apenas una década, el gobierno del Ecuador se autodefinía como refundador, concentraba el poder y creía que el Estado (paternalmente) representaba la gallina de los huevos de oro; la opulencia económica iba a durar lo mismo que la Constitución de Montecristi: 300 años.

El gobierno gastaba los dólares a manos llenas y se embarcaba en todo tipo de proyectos: carreteras, universidades, promociones turísticas, hidroeléctricas, en fin. El dinero invertido no importaba: importaba el relumbrón. Poco a poco, el país ingresó en una vorágine importadora consumista. Ecuador se vendía, supuestamente, como el «Jaguar latinoamericano», admirado y envidiado.

Diez años después pudimos comprobar, con desaliento, que el proyecto estatista que se había puesto en marcha, no solo que había perdido solidez, sino que se había levantado (temporalmente) sobre la arena movediza de los *comodities*. La realidad no había sido real.

Junto a los bolsones de riqueza empezaron a surgir los bolsones de pobreza: las cifras de desempleo, subempleo y miseria encendieron, de pronto, las alarmas. El Ecuador que sobrevive la pandemia, ahora, es un país pobre, con déficit fiscal, con deuda pública interna y externa... En palabras de una mujer de pueblo, el reto diario no solo es cómo llegar a fin de mes, sino cómo parar la olla todos los días.

Unas cifras para ilustrar los conceptos expuestos: la suma de empleo y subempleo apenas superan el 60 % de la población económicamente activa. Una crisis sin salida visible, depresiva y deprimente.

En este contexto complejo y hasta caótico, aparece el libro *Emprendimiento creativo: triunfo de la esperanza sobre el miedo*, cuya autoría pertenece a la académica ecuatoriana Floripes del Rocío Samaniego Erazo. Hagamos una aproxi-

mación a sus conceptos. La autora del estudio parte de una hipótesis integral, holística: la economía no es una entidad aislada sino una instancia dinámica e interconectada en la que juegan un rol activo e insustituible: el gobierno, la sociedad civil, la forma en que opera el mercado, la seguridad jurídica, el riesgo país, las tasas de interés...

Ante la falta de empleo, la salida emergente de un gobierno sin visión de largo aliento se suele limitar a crear impuestos para atender de alguna manera las necesidades fundamentales de la sociedad: salud, educación, protección a los más vulnerables. Esta política, antes que una alternativa, es un paliativo temporal y una huida irresponsable.

Frente al desempleo y subempleo existentes, se requiere una visión pragmática, viable y optimista. Una visión que, conforme lo expone Floripes del Rocío Samaniego Erazo, no esconda el problema, sino que lo asuma como una alternativa sostenida, en tanto cuenta (es el caso de este libro) con análisis históricos, variables económicas actualizadas, potencialidades reales del país, bono poblacional, nichos diversos. En este sentido, estamos ante un libro que toma al toro de la realidad por los cuernos, para invitar a los emprendedores en ciernes a escoger y asumir proyectos de corte empresarial, con metas medibles y tangibles.

La autora advierte, con razón, que cada emprendedor o emprendedora debe tener la determinación necesaria para enfrentar retos y correr riesgos. El subtítulo del libro, en este punto, es revelador: el emprendurismo creativo implica el *triumfo de la esperanza sobre el miedo*.

Por cierto, no hay que desconocer los pisos resbalosos ni los peligros concretos que existen y que deben enfrentar en los emprendimientos. No se trata de improvisar ni gestionar el negocio sin una red de protección: los riesgos deben ser minimizados mediante las leyes modernas e idóneas, que contribuyan a consolidar un proyecto innovador, para (simultáneamente) impulsar la economía y reducir el desempleo y la pobreza.

El círculo virtuoso: el emprendimiento, que inicialmente suele ser una forma de satisfacer las necesidades básicas (de una persona o de una familia), puede convertirse en una opción económica real y eficaz si cuenta con el diagnóstico inicial y la planificación oportuna.

El Estado, desde luego, tiene la responsabilidad de ofrecer incentivos financieros progresivos, créditos sin usura, impuestos racionales y exoneraciones especiales en los primeros años.

Floripes del Rocío Samaniego Erazo es, en este perímetro social y económico, categórica en su libro: un emprendimiento personal o asociado no es una puerta de escape; es la opción más viable para superar la crisis social y buscar la prosperidad general. O, también, es la ruta que abre la posibilidad de que un desempleado se transforme en un empresario de la micro o pequeña empresa.

Con los pies en la tierra, la autora se ubica al margen de los ideologismos políticos, para exponer sus tesis: no se trata de defender a cualquier emprendimiento sino de promover el EMPRENDIMIENTO INNOVADOR que ofrece un valor agregado. Esto significa que el emprendimiento es una respuesta dinámica y cualitativa de la sociedad, fruto además de la misma. Un emprendimiento, por cierto, no se crea ni se consolida por decreto ni por ley ni por una buena intención.

Floripes del Rocío (académica, catedrática universitaria y también empresaria) no cree en el cuento iluso que afirma, sin más, que a la vuelta de la esquina está la revolución social, ni el nuevo socialismo, ni el paraíso terrenal de los utópicos. La autora nos invita, con un amplio análisis, a pensar en un capitalismo productivo que, a su turno, sea más distributivo y más justo. El capitalismo especulativo o rentista no va con ella, en tanto ni promueve la productividad ni alienta la competitividad.

Tanto es así que la autora, en su página WEB publica un grafiti tomado de las redes sociales que dice: «Aquí no hay extrema izquierda ni extrema derecha. Aquí lo que hay es extrema pobreza, extrema especulación y extrema corrupción».

A este libro riguroso y académico hay que leerlo con atención activa y con un lápiz en la mano, para emprender con sentido crítico y con una esperanza realista, porque estamos ante una propuesta que no solo nos ilustra, sino que también nos guía con sentido práctico.

Dr. Patricio Falconí Almeida  
Quito, 25 de enero de 2021

## **CAPÍTULO I. CUESTIONES PRELIMINARES**

*La educación es el arma más poderosa  
que puedes utilizar para cambiar el MUNDO.*

NELSON MANDELA

### **1.1. EL VALOR EDUCATIVO Y ECONÓMICO DEL EMPRENDIMIENTO**

Una de las razones que me impulsó a escribir estas páginas, como fruto de mi labor como profesora de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (Espoch), la Universidad de Especialidades de Riobamba y del Centro del Ecuador, fue la de vincular la educación con la crisis económica, que es crónica y lacerante para la gran mayoría de la población pobre.

En un tiempo donde la crisis económica es el piso sobre el que todos tenemos que movilizarnos, el emprendimiento creativo es una herramienta para superar la crisis, salir del subdesarrollo y servir a la comunidad desde una pasión personal y no desde una imposición laboral. Para volverse emprendedor no es suficiente asumir riesgos ni tener buenos propósitos.

Se requiere, de entrada, la educación empresarial y la incursión en el sector creativo. En la innovación. El emprendimiento no es solamente una alternativa económica personal o familiar, es una potencialidad real de contribuir con el desarrollo del país.

La educación empresarial, su desarrollo histórico y su realidad actual, sirven para que los proyectos que presentamos tengan viabilidad y sostenibilidad. Toda empresa nueva y diferente, innovadora, debe partir de un modelo de nego-

cio orientado no al día a día, sino al largo plazo. A partir de ahí, la orientación al mercado, la gerencia, el apoyo al ecosistema y la ciudadanía cultural, son otros factores claves que deben considerarse.

No es posible practicar, como política económica, excluyentemente, la endogamia económica. La economía familiar es una posibilidad, nadie lo niega. Pero es necesario pensar en estructuras de colaboración a escala local, provincial y nacional. Los mercados del emprendimiento son, en los inicios, todavía muy locales. Pero ese horizonte no puede ser definitivo. Necesitamos conectar mercados locales y pensarlos como ciudad, como provincia, como país, como región. Todo esto, desde luego, progresivamente y entendiendo que esta es la clave para la sostenibilidad.

### 1.2. UN FACTOR CLAVE: EL VALOR CULTURAL

Se ha dicho, con frecuencia, que los latinoamericanos tenemos una obsesión por el pasado. Por revisitarlo. Por revivirlo. Posición que supuesta o realmente, no es la más idónea para inscribirse activamente en el siglo XXI, que ha sido definido como el siglo del conocimiento. La obsesión por el pasado es una equivocación. Un error estratégico, posiblemente. Pero eso no significa que un pueblo, un país o una región, no deba rescatar los valores positivos y creativos que marcan su identidad, su modo de ser o su mayor potencialidad.

En Ecuador y en América Latina, la minga es una acción comunitaria donde uno trabaja para todos y todos trabajan para uno, en función del bien común, en aras de la prosperidad. La minga, que es una sicología común o una señal clave de lo que hemos sido y de lo que somos, me lleva a pensar que, en el siglo XXI, siglo individualista y consumista, es un valor agregado con el que nosotros, los ecuatorianos contamos. Específicamente, los chimboracenses y los riobambeños.

Esta marca no la podemos perder. Este valor cultural, en tanto modo de vida, debe convertirse en un valor económico. Nadie se sorprenda. La cultura incide en la economía y puede, debidamente canalizada, crear bienestar y ayudar a superar la crisis crónica de nuestra región.

La educación tiene que vincularse a la cultura, lo que podemos ser y lo que somos, para construir una sociedad más próspera y equitativa. El emprendimien-

to es una alternativa económica y cultural. Una vía idónea. Una economía de la prosperidad es posible en el siglo XXI.

### 1.3. LA CRISIS VISTA DE CERCA

La prosperidad familiar y personal es cada día un desafío más inalcanzable. Los índices económicos dan cuenta de que las nuevas generaciones vivirán en condiciones de mayor precariedad: aunque parezca insólito, vivirán en peores condiciones que los habitantes del siglo XX, salvo, claro está, que las condiciones económicas y sociales impuestas por la crisis, cambien y encuentren nuevos horizontes.

Hagamos un paneo. Los estudios más neutrales y menos ideologizados (R. Bravo, 2000, p. 537), enseñan que hay varios problemas que obstaculizan el despegue y la prosperidad económica de la región. Los principales problemas, con referencia especial a Ecuador, son la demografía, la educación, la desigualdad, la globalización, la energía y medio ambiente y la deuda. Veamos cada uno por separado.

#### Demografía

Si hay algún país de América Latina que necesita delinear e impulsar en la práctica una política de control poblacional y una política migratoria efectiva, tanto interna como externamente, ese país es Ecuador. Los datos son irrefutables. Ecuador es, en América del Sur, uno de los países con el mayor número de habitantes por kilómetro cuadrado (CN4, 2016). El análisis debe ser completo. En el llamado “dividendo demográfico” hay que incluir la creciente participación de las mujeres como fuerza laboral.

No hay por dónde extraviarse. Cuando la demografía no recibe orientaciones básicas, termina por afectar a la economía. El célebre economista norteamericano Jeffrey Sachs (2005) dice que una de las razones de la pobreza es la trampa de la demografía, que se genera cuando las familias optan por tener más hijos. Luego agrega que sabemos, precisamente, que las familias con menos recursos económicos son las más precarizadas y marginadas.

Otro dato importante que es necesario añadir. El desempleo enferma al cuerpo social. Lo aniquila. Cuando se incrementa el número de jubilados, es decir, de personas que ya no forman parte de la fuerza laboral, tiene que haber, en una economía sana, el incremento progresivo de nuevos trabajadores. Este es un cuello de botella de la economía y de la seguridad social. Más aún cuando campean el desempleo y el subempleo.

El impacto demográfico es un factor que no puede ni debe soslayarse en un análisis económico.

### Educación

Si se produce un estancamiento o retroceso en los logros educativos, los resultados negativos no solo son académicos. Un país pasa a ubicarse, de inmediato, en los lugares subalternos de la producción y competitividad internacional. Los cambios impulsados por el gobierno de la Revolución Ciudadana (este no es un ensayo político) han sido importantes pero desiguales, las dos cosas a la vez. Hay esfuerzos y realizaciones en la educación básica.

Acaso mínimos en la media. Pero, en el ámbito universitario, es evidente que los estudiantes han experimentado un desconcierto por la aplicación de pruebas de ingreso que excluyen a muchos aspirantes (no pueden ingresar a las diversas escuelas y facultades) o les imponen carreras que no han escogido (el que quería ser médico, por ejemplo, es seleccionado como estudiante de derecho) o se les envía a los aspirantes a vivir y estudiar en ciudades distintas a su domicilio.

Los maestros, por su parte, sienten que la autonomía universitaria ha perdido espacio, protección y respetabilidad. La vinculación entre el Estado, la educación y la sociedad, en aras de la prosperidad económica y el emprendimiento, no puede romperse ni relativizarse.

### Desigualdad

El país vive un momento de transición política tras 10 años de mandato de Rafael Correa. Las cifras sobre la situación económica del país están en disputa:

hay las cifras oficiales y hay las que ofrecen los organismos internacionales y los centros académicos del país. Para no entrar en un debate que no es materia de este libro, basta indicar que, en la actualidad, el crecimiento económico de Ecuador no es equitativo.

Tras un prolongado período de bonanza derivado del llamado “boom de los commodities”, Ecuador se ha visto afectado por la caída del precio del petróleo, la apreciación del dólar y el encarecimiento del financiamiento externo. En cifras generales, el país se inscribe dentro de la desigualdad propia de América Latina, donde el 10 % más rico concentra el 71 % de la riqueza regional (Rebelión, 2017). Algo alarmante. En el país hay una élite acaudalada que vive distante de los grandes bolsones de pobreza que existen desde hace décadas en las ciudades y campos de Ecuador.

## Globalización

No se ha estudiado a cabalidad. Aún no se entiende que la globalización es un proceso inevitable, como advierten varios expertos, pero que es necesario intentar gobernarlo por medio de políticas integracionistas, procesos intensivos de capacitación y educación de la gente, además de las políticas migratorias.

La globalización no posee la vara de Salomón, el patriarca justo. Es inequitativa. No pocas veces enfrenta a países pobres con vecinos subdesarrollados en una lucha absurda.

La mano de obra barata extranjera (a Ecuador han llegado en la última década muchos ciudadanos cubanos, colombianos y venezolanos) que compite con la mano de obra nacional. O que ha dado luz verde a la subcontratación: hay médicos cubanos que aceptan, por ejemplo, los salarios más bajos y la carga horaria más arbitraria. Todo esto no solo lesiona la cooperación internacional, sino que además da curso a expresiones xenófobas y excluyentes.

La globalización desde abajo, que también existe, no se estudia ni dimensiona en el país. Este análisis será materia de un libro futuro. En todo caso, el gran desafío para la academia, los economistas, los empresarios y los emprendedores es descifrar las claves de una globalización para el desarrollo. Una globalización que sea reformada, guiada o pautada de acuerdo a las necesidades humanas y a las necesidades de cada país.

## **Energía y medio ambiente**

En materia medioambiental se malgastan recursos. Las transnacionales llegan al país (o a la región) para ganar mucho en el menor tiempo posible. Esta concepción afecta al medio ambiente, sobre todo en áreas como la minería. El extractivismo no contempla el costo que implica la restauración de la naturaleza.

## **Deuda**

No es la intención cansar al lector de este libro con cifras y datos que cambian y provocan enfrentamientos entre los analistas. Me limitaré a incluir dos referencias: cada niño que nace en América Latina viene con una deuda de USD 1860, suma que resulta de una simple división de la deuda total de la región —ronda los USD 750 000 millones— por la cantidad de nacimientos.

Cada ecuatoriano que nace (enero de 2017) lo hace con una deuda USD 2319 (La Hora, enero, 2017)

Ese es el valor que cada niño asume de la deuda pública, actualmente. Los datos no son alentadores. Un niño no parte de cero, sino de bajo cero. Si al endeudamiento se agrega la carencia de inversión extranjera directa, el cuadro se agrava. Porque es la inversión extranjera directa y fresca, *cash*, la que activa la economía de los países en vías de desarrollo o de los llamados emergentes.

## **1.4. EL ESTADO NO PROMUEVE EMPRENDIMIENTO**

No vamos a politizar, sino a trazar la cancha o mapa conceptual. Si algo es necesario puntualizar en este libro es la necesidad de iniciar una reflexión profunda, de los ecuatorianos y entre los ecuatorianos, sobre las graves consecuencias que sobrevienen por la ineficacia o desinterés del Estado en la construcción de políticas públicas de largo plazo; sobre los costos económicos y sociales de negar espacio e iniciativa a la sociedad.

Estamos ante una ineficacia histórica acumulada, que viene desde varias décadas atrás: el Estado suple o reemplaza a la iniciativa privada. Piénsese, por ejemplo, que la construcción del Hotel Quito en la capital de la República fue obra del sector público ante la carencia de hoteles privados en la ciudad.

Actualmente, se sigue creyendo, en todas las provincias y ciudades del país, que el Estado está por encima de cualquier capacidad ciudadana. El ogro filantrópico, como lo llamó Octavio Paz (1978), hace obras y ofrece servicios: pero cobra impuestos, crea burocracia y complica la iniciativa individual o particular. En la última década, la sociedad civil ha recibido un tiro inesperado: se supone que tanto a escala local como provincial, el poderoso Estado está por encima de la sociedad y de los poderes locales que deben supeditarse a los mandatos del mismo.

El autoritarismo y la concentración de poderes impiden el surgimiento de una sociedad competitiva, emprendedora e inteligente a la hora de resolver conflictos y enfrentamientos. La planificación oficial, con el nombre de Senplades o con el que fuere; con varias subsecretarías zonales y dependencias, no impulsa las iniciativas sociales, ni mejora las políticas públicas, porque es parte de un Estado pesado, incapaz de desconcentrar y descentralizar su visión, incapaz además de recoger la diversidad de intereses económicos y sociales de la gente.

Ante esta realidad, le corresponde a la universidad ecuatoriana y a la Academia, plantearse las preguntas correctas y buscar las soluciones viables. ¿Cómo unir a Ecuador después de que, al virus del regionalismo, se ha sumado el virus del ideologismo, que separa a la gente e incluso la enfrenta? ¿Cómo se logrará devolver el equilibrio necesario de Estado, mercado y sociedad? ¿Cómo podemos construir un estado inclusivo que no sea indiferente o adverso al emprendimiento? ¿Cómo vamos a generar confianza recíproca (siempre necesaria) entre el Estado, el sector privado y el mercado?

Trataré de responder estas preguntas desde la óptica del emprendimiento, en las páginas que siguen. Admitiendo, desde luego, algo clave: no hay soluciones mágicas ni instantáneas. Al revés, sabemos que la forma más rápida de llegar a algún punto no es necesariamente el camino más corto o el que inicialmente le permite acelerar. Es el que tiene el impulso correcto para superar la fricción futura.

La última afirmación es irrefutable. Lo enseña además la historia.

## **CAPÍTULO II. LA ECONOMÍA SE RENUEVA CONSTANTEMENTE**

*La Economía Social debe ocuparse de los medios de mejorar la situación material y moral del pueblo, o mejor dicho, es la ciencia del progreso social.*

RAMÓN DE LA SAGRA

### **2.1 BREVE ABORDAJE HISTÓRICO**

Antes de realizar un abordaje histórico acerca del emprendimiento y su conceptualización, a través de las diferentes escuelas y autores, considero que es importante, para facilitar la lectura de esta sección, incluir la tabla 1, elaborada por Ha-Joon Chang (2014) en su libro Economía para el 99 % de la población. Este autor está incluido entre los 10 economistas vivos más importantes del siglo XXI. La tabla que incluyo se denomina comparación entre diferentes escuelas económicas.

Tabla 1. Comparación entre diferentes escuelas económicas

	Clásica	Neoclásica	Marxista	Desarrollista	Austriaca	Schumpeteriana	Keynesiana	Institucionalista	Conductista
La economía está integrada por:	Clases.	Individuos.	Clases.	No tiene un proceso de vista definido, pero se centra más en las clases.	Individuos.	No tiene un punto de vista definido.	Clases.	Personas e instituciones.	Personas, organismos e instituciones.
Las personas son:	Egoístas y racionales (pero la racionalidad se define en términos de clase).	Egoístas racionales.	Egoístas y racionales (salvo los trabajadores que luchan por el socialismo).	No tiene un punto de vista definido.	Egoístas pero estratificados (solo son racionales por que aceptan la tradición cuestionada).	No tiene un punto de vista definido, pero pone énfasis en el emprendimiento no racional.	No muy racionales (se dejan llevar por los hábitos y los "espíritus animales", su punto de vista sobre el egoísmo es ambiguo).	Estratificados (instintos/hábitos/creencias/razón).	Racialmente limitados y estratificados.
El mundo es:	Cierto "leyes de hierro."	Cierto, con un riesgo calculable.	Cierto, leyes del movimiento.	Incierto, pero no tienen un punto de vista definido.	Complejo e incierto.	Complejo, pero su punto de vista no está definido.	Incierto	Complejo e incierto.	Complejo e incierto.
El ámbito más importante de la economía es:	La producción.	El comercio y el consumo.	La producción.	La producción.	El comercio.	La producción.	Punto de vista ambiguo, pero una minoría presta atención a la producción.	No tienen un punto de vista definido, pero ponen más atención en la producción que los neoclásicos.	No tienen un punto de vista definido, pero tienden a resaltar la producción.

La economía cambia por:	La acumulación de capital (la inversión).	Las elecciones individuales.	La lucha de clases, la acumulación de capital y el progreso tecnológico	El desarrollo de las capacidades productivas.	Las elecciones individuales pero arraigadas en la tradición.	La innovación tecnológica.	Punto de vista ambiguo, depende del economista.	La interacción entre personas y las instituciones.	No tienen un punto de vista definido.
Recomendaciones en materia de política económica:	Libre mercado.	Libre mercado, intervencionismo, en función del punto de vista del economista sobre los fallos del mercado y los fallos del gobierno.	Revolución socialista planificación central	Protección e intervención temporales por parte del Estado.	Libre mercado.	Ambiguas: de todos modos, el capitalismo está condenado a la atrofia.	Políticas fiscales activas, redistribución de la renta a favor de los más pobres.	Ambiguas, dependen del economista.	No tienen un punto de vista definido, pero está dispuesta a aceptar la intervención del Estado.

Fuente: Chang, 2014.

De esta manera, en estas páginas escribo sobre los tiempos por venir: para los emprendedores, para los inversionistas, para la gente que cree en la democracia y el mercado. Los escenarios de los emprendedores no son recientes. Los economistas clásicos ya abordaron y conceptualizaron sobre el tema. Desde hace varios siglos atrás, el emprendimiento es una asignatura viva, que activa la economía y genera bienestar para la colectividad.

Desde luego que, el concepto de emprendimiento ha variado durante el tiempo. Se ha enriquecido con el desarrollo, auge e incluso con el declive de un capitalismo que tiene la facultad de cambiar y adaptarse a las nuevas circunstancias. A los nuevos mercados globales. A las nuevas tecnologías.

En el siglo XXI, el emprendimiento es una alternativa económica y social. Es un concepto y una realidad que tiene un recorrido conceptual e histórico que, tiene vigencia y porvenir, puertas abiertas al futuro, sobre todo, como demuestro en este libro, en una sociedad como la ecuatoriana y la riobambeña. De la mano de los principales economistas, hagamos un recorrido por los principales escenarios históricos del emprendimiento.

## **2.2. LA ERA TRANSFORMADORA DEL EMPRENDIMIENTO**

Si en el siglo XXI el emprendimiento se juega una hora decisiva, bien vale recordar cómo ha evolucionado el concepto y su realidad siempre dinámica. Empecemos.

### **El emprendedor**

El término emprendedor tiene diferentes acepciones. Así, inicialmente, la expresión identificaba a quienes comenzaban una empresa, pero con una característica esencial: la empresa debía ser innovadora.<sup>1</sup> Otros lo asociaban con un proceso catalizador para el desarrollo de productos y lo consideraban un “trabajo superior”.

1 Empresa innovadora; serie de actividades tecnológicas, organizacionales, financieras y comerciales; acciones que, en potencia, transforman las fases productiva y comercial de las empresas.

Hoy se presenta el emprendimiento como la manera de pensar, sentir y actuar de los actores económicos (personas) frente a las oportunidades que ofrece el entorno, para gestar nuevas empresas, nuevos productos, nuevos servicios... O innovar los procesos tecnológicos, organizacionales y comerciales, influenciados por las motivaciones, conocimientos y experiencia que el individuo ha ido adquiriendo a lo largo de su vida social, así como por el entorno cultural e institucional en el que se desarrolla.

Etimológicamente, el término emprendedor se deriva de la voz castellana *emprender*, que proviene del latín *in*, “en” y *prendere*, “coger o tomar”. Es decir, detectar las necesidades que requiere todo ser planetario, o a su vez, identificar aquellas oportunidades de negocio que se encuentran en él, dando origen a nuevos productos o nuevas empresas o nuevos empleos y así, mejorar la calidad de vida de una comunidad, de una región o de un país.

### La voz de los teóricos y economistas

Richard Cantillon (1660-1734) introdujo el concepto moderno de emprendedor, definido como el individuo que asume riesgos en condiciones de incertidumbre, al tiempo que divide a los productores de la economía de mercado en “contratados”, que reciben salarios o rentas fijas, y los “emprendedores”, que reciben ganancias variables e inciertas (Cantillon, 1775).

Bert Frank Hoselitz (1960) recogió las ideas de Jean Baptiste Say (1776-1832), economista francés, quien afirmó que el “emprendedor es el agente de cambio que reúne y combina los medios de producción, los recursos naturales, humanos y financieros, para construir un ente productivo y encuentra el valor recibido de los productos, la recuperación del capital invertido, de los gastos que incurrió y de las utilidades que busca”.

A juicio de este economista, el emprendedor desempeña un importante papel en la puesta en marcha y coordinación de todo el proceso productivo; es quien asume la responsabilidad, la dirección y, el riesgo de las actividades. Joseph Alois Schumpeter (1883-1950), en el libro *History of Economic Analysis* (2005), manifestó que los emprendedores son innovadores que buscan destruir el statu quo de los productos y servicios existentes para crear nuevos productos y servicios.

Perrin (1995) manifestó, por su parte, que la innovación puede definirse como formas nuevas de hacer las cosas mejor o de manera diferente, muchas veces por medio de saltos cuánticos, en oposición a ganancias incrementales. Stevenson Howard (1975) anota que el emprendimiento es la búsqueda de oportunidades independientemente de los recursos controlados inicialmente.

### Emprendimiento: escuelas y autores

El economista británico Alfred Marshall (2006), reconoció en su libro *Tratado de Principios Económicos*, la importancia de los emprendedores en el desarrollo del proceso productivo, en tanto el emprendedor es quien organiza creativamente el factor tierra, el factor capital y el factor trabajo, para crear nuevos productos o bien para mejorar los planes existentes de producción.

El emprendedor tiene un amplio conocimiento del sector donde se desenvuelve, es un líder natural y posee la habilidad de crear futuro en el mercado en que participa, logrando cambios significativos en la oferta y la demanda; además, asume acciones riesgosas. Igualmente afirma: “Todos los emprendedores poseen características similares, pero a la vez son diferentes y su éxito depende del entorno donde desarrollen sus ideas de negocio”. Alfred Marshall toma el emprendimiento como J. B. Say en tanto considera al emprendedor como un “trabajador superior”.

Jhon J. Keynes (1937) acogió el principio del “trabajador superior” y desarrolló el concepto original del impulso instantáneo a la acción, conocido como “*animal spirits*”. Esa es la fuerza o la esencia animal que se tiene dentro, el instinto de supervivencia, el optimismo, es la base sobre la que Keynes basa el espíritu emprendedor. Para este pensador de indiscutible actualidad, los emprendedores no empiezan negocios basándose en el análisis cuidadoso de flujos de caja, sino llevados de una ceguera que les impide ver los riesgos.

En consecuencia, un emprendedor es una persona que posee un conjunto de habilidades y destrezas con las cuales dinamiza los factores de producción y hace que los mercados estén en permanente crecimiento. Además, el emprendedor tiene la visión de cambiar las cosas que se hacen cotidianamente, genera el cambio que han predicho a través de la innovación y la creatividad, igualmente enfoca todos sus esfuerzos para que el cambio suceda.

Es decir: “El emprendedor posee un espíritu especial. Tiene alta autoestima, confía en sí mismo y posee una gran necesidad de logro. Trabaja arduamente, es eficiente y se da la oportunidad de pensar diferente. Es un individuo positivo, pero no solo para sí mismo, sino que genera un ambiente positivo a su alrededor y este entorno lo favorece para alcanzar las metas que se proponga” (Formichella, 2004).

Joseph Schumpeter (2005), economista austriaco y profesor de Harvard, en su libro *History of Economic Analysis*, concebía al emprendedor como una persona fuera de lo común, “extraordinaria”, que promovía nuevas combinaciones o nuevas innovaciones. Así pues, cualquier persona no es un emprendedor. El emprendedor es el eje del sistema económico.

El mismo autor, en su libro *Teoría del desenvolvimiento económico* (Schumpeter, 1997), dice:

La función de los emprendedores es reformar o revolucionar el patrón de producción generando nuevos productos o servicios a través de la creatividad, o más comúnmente, una posibilidad técnica no probada para producir un nuevo producto o uno viejo de nueva manera; o proveer de una fuente de insumos o un material nuevo; o reorganizar una industria.

La escuela de Schumpeter y sus seguidores se caracteriza por haber desarrollado el concepto de “destrucción creativa” con el fin de describir la capacidad transformadora del emprendedor. Es decir, estamos ante un individuo que es capaz de sistematizar ideas y desarrollarlas. Además, posee la destreza de ver el mundo con ojos diferentes y la habilidad de transformar ideas en nuevas empresas, sin importar los obstáculos y dificultades que se le presenten. Por tal razón, se requiere de los emprendedores para seguir avanzando en la construcción de una sociedad genuina, equitativa y solidaria.

Algunos estudiosos del “emprendimiento” relativizaron las ideas de Schumpeter. Ludwig Von Mises, Friedrich Hayek e Israel Kizner, si bien compartían la contribución del emprendimiento al desarrollo sostenible de algunas regiones y a la construcción de tejido social, tenían una concepción diferente: subrayaban la naturaleza de la persona y su actitud, el impacto en el proceso y en la visión constructora de futuro.

En oposición con Schumpeter, Ludwig von Mises (1949) consideró que el elemento emprendedor está presente en todas las acciones humanas, como conse-

cuencia de las incertidumbres presentes en cada una de las variables que conforman el entorno. Von Mises identificó tres características que considera esenciales para que un individuo sea considerado emprendedor.

La primera: el emprendedor es un evaluador, calcula beneficios y costos, realiza elecciones, descubre nuevas necesidades y nuevos factores de producción. A su vez, construye imágenes de las futuras acciones que pueden realizar otros individuos para que actúen en el mercado. La segunda característica: el emprendedor es un empresario, decide cómo utilizar los factores para producir mercaderías. Por último, la tercera característica: el emprendedor soporta la incertidumbre, ya que actúa en función del futuro y no conoce exactamente las acciones que otros seres humanos llevarán a cabo.

Para Israel M. Kirzner (1998), el emprendedor es quien “gana por estar alerta a las oportunidades que existen en situaciones de desequilibrio. Esta alerta permite al emprendedor percibir las oportunidades antes que los demás. Más aún, el emprendimiento esta encapsulado en la mera posición de un mejor conocimiento de las oportunidades del mercado. El aspecto de conocimiento que es crucialmente relevante para el emprendimiento no está enfocado al conocimiento sustantivo o a datos de mercado, sino al sentido de alerta de conocimiento de donde ubicar los datos del mercado”.

La escuela austriaca se caracteriza porque sus emprendedores buscan la generación de equilibrio al interior de la organización. Es decir, promueven la cultura corporativa: cómo las organizaciones hacen las cosas, cómo establecen prioridades y cómo dan importancia a las diferentes tareas empresariales, además de valorar lo que es importante para la empresa. La cultura influye en la manera cómo los emprendedores resuelven las estrategias planteadas. De allí que la cultura corporativa es una de las mayores fortalezas de una organización si coinciden con sus estrategias. No hay duda para esta escuela: el empresario es el elemento clave en el proceso de mercado.

Insistamos en la revisión histórica. El economista Jean Baptiste Say fue el primero en atribuir al empresario una posición determinada en el esquema económico. Para él, las funciones del proceso de producción se dividen en tres momentos: el conocimiento de los procesos naturales; la aplicación de ese conocimiento a un fin práctico; y el esfuerzo para llevarlo a cabo.

Esas tres funciones corresponden al científico, al empresario y al trabajador (que actúa bajo la dirección de los dos primeros), siendo el empresario el agente

principal de la producción; las otras dos funciones son también indispensables para la creación del producto; pero es el empresario el que las pone en marcha (González Simón, 2005).

En J. B. Say se encuentra la diferencia entre invención e innovación (que posteriormente analiza Schumpeter). O sea, el empresario no solo organiza la producción, sino que asume el riesgo. Fue el primero en la historia del pensamiento económico que hace un intento por construir una teoría del empresario como factor de la producción, aunque en realidad se refiere a un trabajo con un salario especial, por organizar la producción.

Hay que hacer una referencia especial al inglés Adam Smith, quien sentó los fundamentos teóricos y filosóficos en los que se sustenta la teoría de la empresa. Además, identifica inferencias indirectas sobre el papel del empresario en la economía y reconoce la innovación como un sello de actividad profesional en el trabajador superior. Afirma que “la riqueza procede de la división del trabajo, de su especialización basada en la moral práctica, profundizando a medida que se amplía la extensión de los mercados y, por ende, la especialización” (Castaño, 2008).

A. Smith entiende que el empresario no aparece como algo diferente del capitalista. El empresario es un capitalista activo, que utiliza su capital para contratar trabajo. Este capitalista activo o gerente-propietario constituye una pieza fundamental del modelo económico de Smith, ya que le atribuye el rol de organizar la producción, punto de partida para el correcto funcionamiento de la economía y el suministro eficiente del capital.

En los *Principios de economía política*, de J. S. Mill (1996), se encuentra el análisis más completo de la figura del empresario de su tiempo. Aunque Mill no le atribuye una función específica, analiza en detalle cada uno de los componentes de su retribución; el interés del capital aportado; la prima por el riesgo; el salario de dirección; también una retribución por la diferencia entre el costo de oportunidad de los factores y el rendimiento que puede obtener su propietario si los explota directamente; además, del factor suerte (Casson, 1982).

No se puede pasar por alto la contribución de un autor del último tercio del siglo XIX. Así pues, sabemos que L. Walras (1896), de la llamada escuela matemática, introduce al empresario como un cuarto factor de producción y considera necesario pensar en términos de dos mercados distintos: el mercado de factores y el mercado de productos. El primero incluye a los terratenientes, trabajadores

y capitalistas como vendedores y los empresarios capitalistas como demandantes de los servicios productivos. En el segundo, se encuentran los empresarios como vendedores y los terratenientes, trabajadores y capitalistas, como compradores de productos (Castaño, 2008).

Se considera un terrateniente a todo aquel que es poseedor de tierras, trabajador al poseedor de facultades personales y capitalista al poseedor de bienes de capital. El empresario es una cuarta figura, totalmente distinta de las anteriores, cuyo papel consiste en tomar en arriendo la tierra del terrateniente, las facultades personales del trabajador y los bienes de capital del capitalista para combinar los tres servicios productivos en la agricultura, la industria y el comercio. En la teoría de L. Walras, el empresario resulta el mecanismo coordinador de los diferentes factores de la producción; su concepción puede enmarcarse dentro de un conjunto teórico más amplio de determinación de los precios en una economía de competencia perfecta.

A finales del siglo XIX e inicios del XX, se modifica sustancialmente el modo de producción capitalista. Los cambios operados en el sistema sirven de fundamento teórico y práctico a las diferentes concepciones acerca de la naturaleza de la función empresarial, a partir de la irrupción en el sistema de los monopolios y de otras transformaciones ocurridas en su funcionamiento. Por esto, a escala teórica, se presentan una serie de consideraciones, desde diferentes perspectivas, que abordan problemas relacionados con la función empresarial y que inciden de manera directa en los emprendedores-empresarios.

La obra de A. Marshall destaca como prioritaria la necesidad del emprendimiento para la producción, a tal punto que lo incluye como un nuevo factor, considerándolo como el principio creador que funde los factores de producción en un todo. Para A. Marshall hay cuatro factores de producción: tierra, trabajo, capital y organización.

A. Marshall enfoca al emprendedor como trabajador superior, al tiempo que refiere las habilidades de liderazgo requeridas y el factor de la organización industrial. En su teoría, la función empresarial pura se encuentra vinculada al empresario y al factor organización, estando a su vez ligados los dos términos a la posesión del capital.

Al mismo tiempo, se muestra escéptico sobre la posibilidad de aprender la habilidad empresarial, pues la capacidad para los negocios depende sobre todo de

las “cualidades naturales”, lo que es coherente con su idea de que para la dirección de los negocios modernos se precisa sentido común y conocimientos generales más que conocimiento especializado (Marshall, 2006 [1890]).

Para A. Marshall, “los emprendedores deben tener una comprensión transversal de sus industrias, y ellos deberán ser líderes naturales, ellos deberán tener la habilidad de prever cambios en la oferta y la demanda y estar dispuestos a actuar en tales previsiones de riesgo en la ausencia de información completa”.

Otro aspecto desarrollado en la teoría de la empresa parte de la contribución realizada en la obra de J. M. Keynes. Este autor destaca el papel que desempeña el problema del futuro en el análisis económico, así como el problema de la incertidumbre cuando plantea que la causa permanente de la existencia de subempleo de los recursos productivos y de los desequilibrios permanentes del sistema económico está relacionado con la inherente incertidumbre del conocimiento y por la incapacidad de saber las consecuencias de las acciones presentes en pos del futuro. El factor clave en esa incertidumbre es el imprevisible comportamiento del empresario (Castaño, 2008).

Hagamos un recuento. A partir de la tesis keynesiana, la incertidumbre forma parte de la teoría y la práctica empresarial. En este sentido, la obra de F. Knight (2002) advierte que el beneficio surge de la inherente imposibilidad absoluta de pronosticar las cosas, en tanto los resultados de la actividad humana no pueden ser previstos: el “riesgo” del empresario puede traducirse en ganancia o pérdida, dependiendo de sus estimaciones económicas.

F. Knight rompe con el supuesto de la perfecta información, introduce el factor tiempo en el análisis económico y determina que la función empresarial consiste en estimar el futuro en un marco de incertidumbre. O sea, debe tenerse en cuenta el factor “riesgo” que supone la incertidumbre. La carencia de datos no es un problema de mala información; la incertidumbre radica en la imposibilidad de obtener esos datos *a priori*. El papel del emprendedor-empresario es estimar esas variables y su éxito radica en hacerlo con suficiente precisión.

En la concepción de M. González Simón (2005), la empresa opera en un contexto de incertidumbre y en un mundo que cada vez resulta más complejo, debido al aumento tanto de la información, como de su velocidad de difusión; la organización constituye el medio de hacer frente a estas dificultades. Fundamenta la tesis de que la empresa moderna no es una identidad individual bien

definida, sino, más bien una organización: un conjunto de individuos y centros de poder.

En este contexto, las diversas decisiones resultan de la interacción y compromisos entre los distintos centros, por lo que solo un adecuado estudio va a permitir la definición de un objetivo empresarial. Para González Simón (2005), la empresa es “un organismo homeostático” que adopta las formas que le permiten generar procesos de autorregulación capaces de responder a los cambios exteriores de modo que se restablezca su equilibrio interno, tal como sucede con los organismos biológicos.

A partir de este enfoque metodológico, ha surgido la tesis del planteamiento conductista de la empresa, que trata de estudiar el proceso de decisión en una gran empresa con producción múltiple, operando en una situación de incertidumbre y en el ámbito de un mercado imperfecto.

En resumen, los autores antes mencionados se oponen, desde diferentes perspectivas, a algunos de los pilares básicos en que se sustenta la teoría neoclásica y no dejan de ser conscientes de las consecuencias para el análisis económico del hecho enfatizado por Keynes de que “sabemos muy poco del futuro” (Molina, 2009), por lo cual, han desarrollado diversas teorías donde se tiene presente la incertidumbre como un elemento importante de la teoría de la empresa.

En relación con la función empresarial, se resalta que se debe disminuir el grado de ineficiencia de la empresa, buscar la captación de oportunidades en los mercados en desequilibrio y emprender las acciones tendientes a quedarse en él, iniciando el proceso de ajuste, asumiendo la incertidumbre del entorno económico para predecir cuál será el entorno futuro. Un elemento que es fundamental en el proceder del empresario es la innovación, con todas las implicaciones que este concepto conlleva.

El término “empresario” en el sentido schumpeteriano, diferenciado del capitalista y relacionado con la innovación, ha sido favorablemente acogido, por lo que, a partir de esta distinción, es usual encontrar en la literatura económica el término de “empresario schumpeteriano”. En Schumpeter, la economía se encuentra en una situación de equilibrio; sin embargo, periódicamente una innovación rompe ese equilibrio, de modo que bien se puede decir que son los desequilibrios los que motivan el desarrollo económico.

El empresario es el agente de la innovación, entendida como la creación de nuevas combinaciones de factores productivos, que se traducen en desarrollo económico. No estamos ante un empresario pasivo o adaptativo, sino ante un empresario activo y creador, “cuya verdadera función es de tomar iniciativas, crear” (Langlois, 2002). Al analizar el fenómeno del desarrollo económico, define los términos de empresa y empresario; llama “empresa” a la realización de nuevas combinaciones, y empresarios a los individuos encargados de dirigir dicha realización.<sup>2</sup>

Gonzalez Simón señala que Shumpeter distingue cinco tipos de innovaciones:

1. La introducción de un nuevo bien o distinta calidad de este.
2. Introducción de un nuevo método de producción.
3. La apertura de un nuevo mercado.
4. La conquista de una nueva fuente de aprovisionamiento de materias primas o de bienes semifabricados.
5. La creación de una nueva organización de cualquier industria (González Simón, 2005).

El empresario se distingue del gerente de una empresa en tanto aspira a introducir nuevas combinaciones de factores productivos, mientras que el gerente simplemente trata de organizar los factores de manera eficaz sobre la base de unas posibilidades técnicas dadas. El emprendedor es aquel que favorece la emergencia y el desarrollo de nuevas posibilidades aún desconocidas en el entorno económico.

Así pues, se distingue en el plano teórico al empresario, que no es el capitalista ni el director, ni el propietario, incluso es diferente del inventor. La teoría del emprendedor innovador de Schumpeter, incluye un proceso que busca destruir el *status quo* de los productos y servicios existentes para crear nuevos productos que incentivan el desarrollo económico destruyendo continuamente lo viejo mediante la creación de lo nuevo.

2 La palabra empresa es utilizada en el sentido de iniciativa y no de cualquier organización económica; derivado del significado que tienen en inglés las palabras *enterprise* y *firm*.

Así se relaciona al empresario innovador con el desequilibrio y a la teoría del empresario con el análisis dinámico. Sin embargo, al recurrir a lo innato del empresario deja a la actividad empresarial y a la innovación tecnológica como factor exógeno a la economía, a pesar de que añade a la explicación los saltos tecnológicos, lo que lleva a la conclusión de que es el empresario el que introduce los cambios en la economía y son esos cambios los que provocan el desenvolvimiento económico.

El emprendimiento actual debe considerar el cambio rápido económico y tecnológico, así como la creciente incertidumbre derivada de la dinámica de los mercados financieros, que conducen al emprendedor a adaptarse a las condiciones impredecibles del entorno, así como a la intervención creciente del Estado para regular la actividad económica con el objetivo de atenuar las fallas del mercado, hechos que se reflejan en las concepciones sobre el emprendimiento desde diferentes perspectivas.

Según P. Drucker (1991), la acción empresarial eficiente conlleva a la innovación sistemática que “consiste en la búsqueda organizada y con un objetivo de cambios, y en el análisis sistemático de oportunidades que ellos pueden ofrecer para la innovación social o económica.” En ese sentido, para P. Drucker, un emprendedor busca el cambio, responde a este y explota sus oportunidades. La innovación es una herramienta específica de un emprendedor.

Drucker (1991) diferencia, asimismo, las áreas que se encuentran dentro y fuera de la empresa como oportunidades de cambio para innovar por parte del empresario. En la primera señala: “Lo inesperado: el éxito inesperado, el fracaso inesperado, la sorpresa. Lo incongruente: entre la realidad como es y lo que supuso ‘debía ser’, la innovación que se basa en la necesidad de un proceso y el ‘desmoronamiento’, el cambio súbito en la estructura de la industria o del mercado que toma desprevenido”.

En consecuencia, P. Drucker (1991) sustenta que la innovación crea un recurso; y, a su vez, B. Duchene y M. Orpham (1998) sostienen que los empresarios con mejores perspectivas de crecimiento tienen una elevada necesidad de poder y de independencia. Por su parte autores como Chandler (1990) establecen que este proceso se emprende por deseo de independencia y la elevada necesidad de logros.

En general, se puede apreciar que los trabajos sobre esta temática hacen énfasis en el enfoque del empresario innovador tanto en la economía como en la so-

ciudad, cambios en la percepción de la modalidad y significado; así como nuevos conocimientos tanto científicos como no científicos. En su consideración, deben existir emprendedores en todas las instituciones con la finalidad de desarrollar hábitos de aprendizaje continuo y de flexibilidad de adaptación, como signo de una oportunidad concreta.

### 2.3. EMPRENDIMIENTO, DESARROLLO Y EFECTOS EN EL CRECIMIENTO ECONÓMICO

¿Qué razones explican que los start up sobrevivan? Entre las variables específicas, se hace hincapié principalmente en el tamaño empresarial.

Se afirma que, en industrias caracterizadas por economías sustancialmente de escala, un tamaño de *start up* mayor aumenta la probabilidad de supervivencia, ya que la ventaja de costo medio decreciente que experimenta una empresa que funciona en una escala de producción próxima al óptimo irá aumentando conforme se acerca al óptimo y viceversa. El tamaño de la empresa se relaciona con su capacidad de atraer recursos financieros y enfrentarse a un entorno cambiante de mercado.

Se ha dicho que, para promover el desarrollo económico, las políticas de Estado deberían centrarse en las empresas de rápido crecimiento, las llamadas *hight growth firms*, en lugar de hacerlo en las empresas nuevas, que normalmente son más pequeñas. La clave de la creación de empleo no son las nuevas empresas, sino el número relativamente pequeño de las llamadas “gacelas”, empresas que tienen un crecimiento rápido y que se llevan la mayor parte del empleo.

En todo caso, se requieren políticas claras para fomentar el emprendimiento y la creación de empresas como una herramienta del Estado, no solo para atacar problemas sociales como el desempleo, sino para fortalecer el aparato productivo en general. En la actualidad, encontramos dentro de las estadísticas de nuevas empresas un gran porcentaje de iniciativas surgidas frente a la necesidad, que en la mayoría de los casos terminan convirtiéndose en empresas de subsistencia.

Solo a través de la articulación de esfuerzos entre el sector productivo (empresarios y gremios), los gobiernos tanto locales como el nacional y, por supuesto, la academia, se podrán generar esfuerzos claros y representativos para articular iniciativas de creación de empresas o necesidades reales de mercados enmarcados dentro de las cadenas, minicadenas productivas y *clusters*.

Un país en el que no existan personas que estén dispuestas a generar productos arriesgando sus recursos, difícilmente podrá crecer de forma sostenida. Holcornbe (1998), apunta que, si un determinado emprendedor tiene éxito, no solo motiva a otros a seguir su ejemplo, sino que también crea nuevas oportunidades para que las aprovechen terceros.

Un mayor crecimiento económico favorece, desde luego, la aparición de emprendedores, pues en una coyuntura de expansión es más fácil vender los bienes y servicios que se generan.

En todo caso, hay que registrar las políticas que activan la producción.

- Una sociedad con un elevado grado de formación favorece la asimilación rápida de los avances tecnológicos y la introducción en la actividad que se pretende llevar a cabo.
- La existencia de un elevado grado de burocracia desincentiva a las personas, las cuales tiene que dedicar mucho tiempo a los trámites necesarios para iniciar una actividad empresarial, junto con el costo monetario que lleva implícito.
- El papel de las instituciones financieras es facilitar la financiación de estas actividades.

Una política fiscal expansiva que suponga un mayor gasto público posee efectos beneficiosos derivados de una mejor infraestructura y una mejor formación. Una reducción de impuestos tiene un efecto beneficioso sobre los emprendedores.

El emprendimiento social puede ser definido como:

[L]a habilidad de reconocer oportunidades para crear valor social, donde el emprendimiento es percibido como un proceso, más que como un evento, y la búsqueda de una oportunidad es central, donde la oportunidad es un estado deseable que requiere la introducción de nuevos bienes y servicios, materias primas y métodos de organización a través de la creación de alianzas. (Marijek, 2004, p. 114)

En el criterio de V. Marijek, los emprendedores usan redes para conseguir ideas y recolectar información para reconocer esas oportunidades. El emprendedor activa diferentes tipos de contacto durante los diferentes pasos del proceso de desarrollar una oportunidad.

Mientras que, para D. Roberts (2005), el proceso del emprendimiento social puede ser definido como “la construcción, evaluación y persecución de oportunidades para un cambio social” que debe ser promovido y estimulado por los gobiernos. Desde esta perspectiva, el rol del emprendedor es influido por el contexto social en el que está inmerso, ya que factores socioeconómicos, culturales, tecnológicos y políticos afectan el proceso de reconocimiento de una oportunidad.

En el año 2008, en la *Stanford Social Innovation Review*, un grupo de investigadores ampliaron el ámbito de investigación de emprendimiento social a innovación social, definiéndola como “una novedosa solución a un problema social que es más efectiva, eficiente, sustentable, y el valor creado en las soluciones se acumula fundamentalmente para la sociedad como un todo, más que para individuos privados”.

### **2.4. CULTURA EMPRENDEDORA: NUEVOS MODELOS DE ORGANIZACIÓN**

Los autores Auerswald (2009) y Roberts (2005) reconocen que, en el ámbito de lo social, los emprendedores son importantes porque generan nuevos modelos para organizar la actividad humana. Esta perspectiva propone desarrollar una cultura emprendedora que se define como “el conjunto de cualidades, conocimiento y habilidades necesarias que posee una persona, para gestionar un proyecto concreto o su rumbo profesional”.

La cultura emprendedora está ligada a la iniciativa y acción. Se requiere, por lo mismo, conocimientos para crear nuevos proyectos propios con autonomía, con capacidad de asumir riesgo, con responsabilidad, con intuición, con proyección al exterior y con la facultad de reaccionar y resolver problemas. Debe impulsar proyectos de otros con espíritu de innovación, responsabilidad y autonomía.

La falta de educación emprendedora (o educación en emprendimiento) es una de las causas de que no exista cultura emprendedora. Para promover el espíritu emprendedor y generar las actitudes, habilidades, se debe enseñar a emprender desde las aulas de iniciación para identificar y optimizar competencias. Es responsabilidad de las instituciones educativas competentes enseñar a los emprendedores a resolver problemas, analizar, planificar, evaluar y tomar decisiones, asumir responsabilidades, cooperar, trabajar en equipo, de comprometerse con nuevos papeles de desarrollar confianza con uno mismo y con la sociedad.

Se requiere de un proceso interactivo y sistémico para aprender a pensar de modo crítico e independiente, de prepararse para asumir y limitar el riesgo. Se considera que la diferencia entre emprendedores sociales y convencionales es que los primeros evalúan y persiguen oportunidades para un cambio social, mientras buscan los segundos un negocio rentable. Hay que ser enfático, los emprendedores convencionales procuran un crecimiento económico; los emprendedores sociales anhelan crear desarrollo social, una vida digna con equidad.

En la teoría moderna, existen autores que reconocen la imbricación emprendedor-empresa-sociedad. R. Varela (2010) dice, por ejemplo, que el emprendimiento no es una conducta únicamente intuitiva, de carácter, sino que tiene una base teórica y conceptual, económica y social, para hacer algo diferente. O sea, al emprendimiento no se le debe entender como algo enfocado, exclusivamente al crecimiento económico, sino como algo que involucra la vida, la familia, los valores.

La relación de los emprendedores sociales y emprendimientos con el desarrollo sostenible, se palpa en la definición de desarrollo ofrecida por Sen (2007), en su libro *Primero la gente*. Una mirada desde la ética del desarrollo a los principales problemas del mundo globalizado, cuando indica que el desarrollo es un proceso de expansión de las libertades reales que disfrutan los individuos.

Determinantes o condicionantes de las libertades son las instituciones sociales y económicas, los servicios de educación y salud, los derechos políticos y humanos reconocidos, la libertad de expresión y el derecho a elegir las autoridades públicas. Además, hay que destacar la potenciación de emprendimientos sociales para crear espacios económicos que contribuyan a la comunidad, generando empleos que elevan el nivel de vida.

Según Sen y Kliksberg, una mirada desde la ética del desarrollo a los principales problemas del mundo globalizado, una sociedad obtiene mayores riquezas

no porque se trate de su deseo, sino porque busca conseguir una mejor calidad de vida. Sin embargo, aclaran que el crecimiento cuantitativo no es una condición suficiente para que la población experimente mejoras en su estándar de vida, pues el crecimiento del ingreso nada dice acerca de su distribución.

El crecimiento económico, según A. Fernández (2002), se define como la expansión del producto social en función del tiempo y si bien este es importante para el desarrollo, no puede considerarse como único y determinante. Es tan solo un medio primordial para expandir las libertades de los individuos que viven en sociedad, pero no el único factor que influye sobre las mismas. La utilidad de la riqueza se manifiesta en que permite al individuo conseguir libertades fundamentales.

No obstante, esta función no es ni exclusiva (debido a que hay muchos otros elementos que influyen de manera importante en la vida del hombre) ni uniforme (esto porque la forma en que la riqueza afecta la vida del hombre, varía a lo largo de la misma). Es posible que un país obtenga mayores niveles de producción, pero no que todos sus habitantes logran disfrutar de las bondades de dicho incremento.

## CAPÍTULO III. DESARROLLO SOSTENIBLE

*Trabajar con liderazgo, transformar con innovación,  
trascender con emprendimiento*

SOMOS UNI

### 3.1. DESARROLLO SOSTENIBLE: UN TEMA GLOBAL TRASCENDENTE

De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas (1987) y su *Informe Bruntland*, debe considerarse el desarrollo sostenible como un proceso sociopolítico y económico que busca la satisfacción de las necesidades y aspiraciones humanas actuales, sin comprometer las del futuro. Esta tesis se fundamenta en dos restricciones: la ecológica, por la característica finita de los recursos y, la moral, porque plantea que no se debe afectar a las futuras generaciones.

Este planteamiento es aceptado, de modo generalizado, a pesar de que no esclarece cuáles son las necesidades esenciales, las no básicas y las necesidades socialmente legítimas. Tampoco aclara los criterios que deben seguirse en caso de enfrentamiento entre objetivos ecológicos distintos (Riechmann, 1995). La Conferencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (ONU, 2012), entiende por sostenibilidad “la satisfacción de las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades”.

Esa concepción encierra, en sí, conceptos fundamentales: el concepto de necesidades, en particular las necesidades esenciales de los pobres, a las que se debería otorgar una prioridad preponderante; la idea de limitaciones impuestas por el estado a la tecnología, y la organización social para satisfacer las necesidades presentes y futuras (ONU, 1987).

Otros autores suman a esta visión de desarrollo sostenible dos variables que, desde la perspectiva de los emprendimientos, son claves: el crecimiento y supervivencia de las empresas a partir de la experiencia en negocios del emprendedor y el número de años de estudio; sin embargo, también incluye el tipo de sector donde opera el negocio (Mengistae, 2006).

Las nuevas teorías del desarrollo postulan que la forma más efectiva que tienen los países para desarrollarse en el largo plazo es mediante una mayor productividad, generada a partir del cambio tecnológico y la innovación. La aplicación de nuevos conocimientos a los procesos de producción y la mejora y creación de nuevos productos, permite incrementar la productividad.

Para alcanzar el desarrollo sostenible se requiere de un crecimiento económico que se nutra continuamente de los frutos del desarrollo humano y social, a través de la mejora de los conocimientos y las aptitudes positivas de los trabajadores, así como de las oportunidades para utilizarlos con eficiencia, asumiendo un carácter sistémico y multidimensional en la concepción del desarrollo sostenible.

En este contexto, es necesario contar con políticas públicas que generen el florecimiento de nuevas empresas, que crezcan las ya existentes, de modo que se posibilite incrementar el empleo y autoempleo para el desarrollo de los territorios. Este es el caso de Ecuador, en donde existe la posibilidad de contar con mano de obra calificada y con una progresiva experiencia en el ámbito empresarial.

Para potenciar el papel del emprendedor social como máximo impulsor del proyecto de emprendimiento, se requiere que el Estado cumpla su rol y garantice la actividad económica; por su parte, la universidad debe ser la responsable de la capacitación y superación personal por medio de la gestión de un conocimiento científico, que propicie la innovación y provoque una sinergia. Para desarrollar una visión amplia sobre el papel de la universidad, creo que es importante incluir una breve reflexión sobre la educación en general, objetivos y metas, en el siglo XXI.

### 3.2. LA EDUCACIÓN NO ES UNA QUIMERA: ES EL PUNTO DE PARTIDA

El diario *ABC* (2013) de Madrid explica que, para crear y consolidar la nueva sociedad del conocimiento, hay que cumplir previamente 20 retos que han sido consensuados con expertos de todo el mundo, en diversos países, incluido Ecuador. Antes de analizar el rol que debe cumplir la Universidad, el *Alma Mater* de la sociedad, en la eficiente gestación de los emprendimientos sociales, creo que es oportuno recordar los puntos que registra el diario español luego de una investigación de 18 meses, cuyo eje mantiene absoluta vigencia.

¿Cómo debe ser la educación en el siglo XXI? Dice el diario *ABC* (2013):

La sociedad 2.0, la sociedad de la era de internet, dará paso a la futura sociedad 3.0 que demanda individuos creativos, emprendedores, críticos, competentes en las TIC, autónomos, con altos dotes sociales, que se adapten fácilmente a los ambientes laborales, capaces de trabajar con cualquier persona, en cualquier lugar y momento.

Los gurús y expertos que participaron en este macro evento a través de actividades en la red y jornadas presenciales en nueve países diferentes,<sup>1</sup> expusieron las conclusiones que, sobre la educación del futuro. Los puntos que recoge son taxativos y textuales:

- Hay que formar al ciudadano del siglo XXI: la sociedad del siglo XXI requiere individuos creativos, emprendedores, críticos, competentes con el mundo digital, con altos dotes sociales y que se adapten a ambientes laborales diversos.
- La inclusión social como eje: es trascendental el establecimiento de políticas públicas regionales para el desarrollo sostenible en el que uno de los pilares sea la inclusión social.
- Se requiere liderazgo institucional: la cultura digital lleva años instaurada en la sociedad. Las instituciones educativas no pueden permanecer ajenas, por lo que se torna fundamental un liderazgo institucional basado en la

1 Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, España, México, Perú y Venezuela.

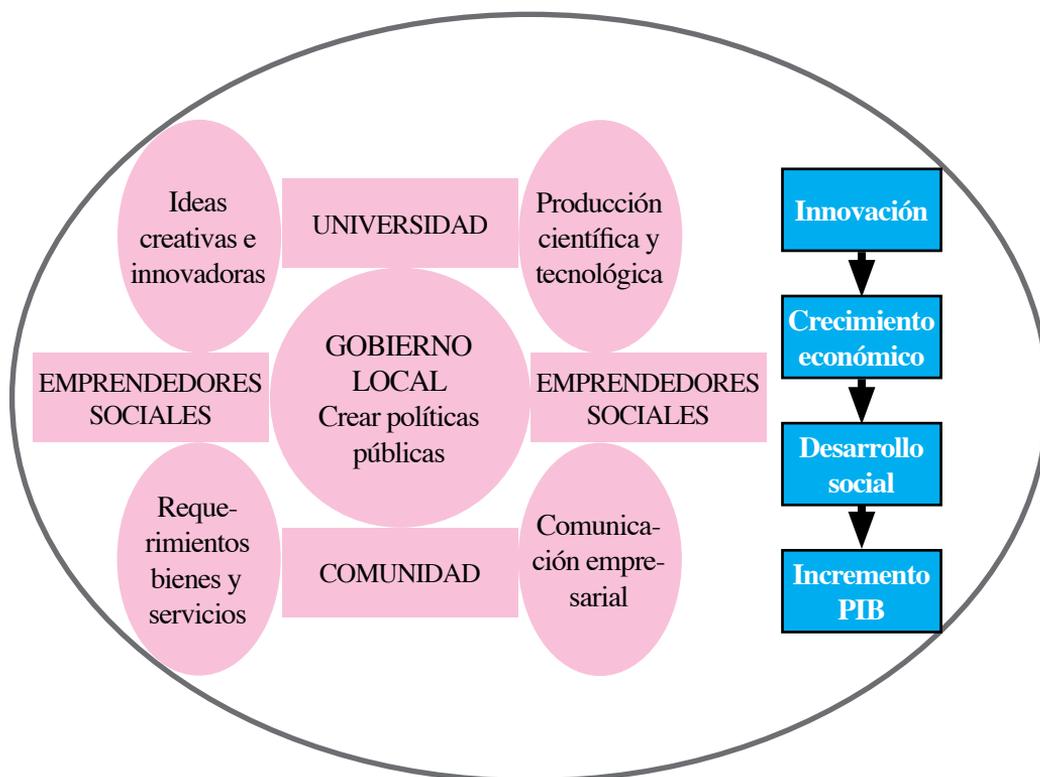
construcción de un sentimiento de comunidad sólido, unido a un uso de las TIC desde y para la pedagogía y el currículo del centro.

- Extraer la inteligencia colectiva: en una sociedad cada vez más compleja sobrevivir en ella depende cada vez más de una inteligencia colectiva. El ser humano es social por naturaleza, por lo que ha de aprovechar las posibilidades abiertas de la sociedad digital.
- Contenidos + Pedagogía + Tecnología: la intersección entre tres factores fundamentales son claves para la introducción de las TIC en los procesos educativos: sólidos conocimientos de los contenidos, dominio de competencias pedagógicas y manejo de herramientas tecnológicas y sus posibles aplicaciones. La tecnología no reinventa a la pedagogía, solo amplía sus posibilidades.
- Las TIC implican nuevos métodos de evaluación: aprender utilizando las TIC requiere un planteamiento metodológico distinto al de adquisición de meros contenidos. Evaluar este tipo de aprendizajes no debe centrarse, por tanto, en determinar el éxito en adquisición de contenidos sino en el dominio de las competencias del siglo XXI.
- Hay que romper el mito de los nativos digitales, es decir, la consideración de que todos los jóvenes son nativos digitales y dominan las TIC para usos de provecho en el siglo XXI.
- Fomento de la creatividad: existe una inminente necesidad de repensar los sistemas educativos para evitar ahogar la creatividad de los aprendices. Es decir, enterrar un sistema educativo basado en el control e instaurar uno de empoderamiento. El alumno nace siendo creativo y el sistema educativo ha de generar las condiciones para que pueda seguir desarrollando esa creatividad.

### 3.3. LA UNIVERSIDAD EN EL DESARROLLO DE LOS EMPRENDIMIENTOS

La comunidad, que requiere bienes y servicios, los empresarios medianos y los grandes, que deben compartir información y comunicación, tienen que contribuir al desarrollo de los emprendimientos. Este enfoque puede visualizarse en la figura siguiente.

Figura 1. Relación entre los emprendedores sociales, gobierno y la universidad



Fuente y elaboración propias.

Explicemos la figura anterior. Toda organización, independientemente de su constitución jurídica, tamaño y sector de actividad a la que pertenezca, se enfrenta con mercados cada vez más competitivos, en los que se debe conciliar la satisfacción de sus clientes con la eficiencia de sus actividades (Donabedian, 2001). En este sentido, las universidades tienen que desarrollar la capacidad emprendedora. Prueba de ello son los numerosos cursos que se dictan desde los años setenta tanto en Estados Unidos (Charnney, 2004, p. 340) como en Europa (Pittaway, 2015, p. 34).

En la Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco, 1998), enfatiza la función ética de las universidades y el uso pertinente de su capacidad intelectual y prestigio moral para defender valores universalmente aceptados y en particular la paz, la justicia, la libertad, la igualdad y la solidaridad.

La relativa autonomía en la que se movía hasta hace aproximadamente 10 años la educación universitaria, ha quedado atrás no solo por limitaciones de tipo presupuestario, sino que la evaluación que se realizaba en función del número de profesionales que graduaba, como requisito para recibir los dineros públicos, ya no tiene cabida ni funcionamiento.

En este contexto, la demanda creciente de tecnología por la sociedad, la necesidad de innovar de modo permanente para mantener el vigor del tejido empresarial y de la actividad económica y la importancia de la formación de un capital humano muy cualificado que exige la sociedad del conocimiento... requiere de la universidad el ejercicio de nuevas funciones y nuevos compromisos con la sociedad, para ser el motor del desarrollo y el agente especial de movilidad social (Fundación CYD, 2007).

En palabras de M. Mollis (2003), el conocimiento reemplaza al capital físico como fuente de riqueza presente y futura. En consecuencia, los procesos productivos requieren un mayor nivel de formación y especialización de los trabajadores. Por lo tanto, la pertinencia de la educación superior en América Latina coadyuva a una propuesta global donde no debe olvidarse el análisis concreto y local.

Fernando Chaparro (2010) y otros dicen:

[L]a creciente importancia del conocimiento como factor de producción y fuente de crecimiento y desarrollo en el entorno actual de la nueva economía conlleva

la necesidad de desarrollar una capacidad de generar conocimiento. Por lo tanto, el nuevo entorno lleva a asignar una alta prioridad a la investigación y a la capacidad para desarrollar investigación de calidad mundial.

La universidad, en términos generales, tiene tres pilares influyentes: el primero, la percepción sobre el conocimiento que tienen sobre ella, los sectores productivos. Si se acepta que la supervivencia o el crecimiento de un emprendimiento empresarial depende de la capacidad de incorporar creativamente conocimiento a la organización, la percepción sobre la importancia de la educación superior, se valora mucho, en contraposición a lo que sucede en Ecuador.

El segundo pilar tiene que ver con el papel del Estado, pues resulta imposible atender las demandas de la Universidad sin recurrir a instrumentos que permitan seleccionar, controlar y orientar las actividades de educación superior, a partir del buen uso de los recursos crecientemente escasos.

En Ecuador, la Constitución de la República de 2008, en su artículo 350, señala que

el sistema de educación superior tiene como finalidad la formación académica y profesional con visión científica y humanista; la investigación científica y tecnológica; la innovación, promoción, desarrollo y difusión de los saberes y las culturas; la construcción de soluciones para los problemas del país, en relación con los objetivos del régimen de desarrollo.

El tercer pilar se refiere a un hecho indiscutible: las modalidades de producción de conocimiento están cambiando en el mundo, hasta el punto de provocar reacomodos inter e intrainstitucionales (en lo nacional) y cambios significativos en la dimensión internacional, como señala J. Ziman (1994). El papel de la universidad no está solo en vincularse al sector empresarial, sino en integrar a los diferentes actores de la sociedad con el propósito de entender sus diferentes necesidades y funciones, para enlazarlas en un solo objetivo con el propósito de mejorar la calidad de vida en los territorios.

H. Gómez (2014) hace una referencia a las funciones que debe cumplir la universidad en la formación de emprendedores, manifestando que la universidad tiene tres funciones y un solo propósito: incidir en el desarrollo digno de individuos y comunidades. Frente a la función de la docencia, considera importante la formación de empresarios, corporativos y sociales, profesionales que se hagan

cargo, que actúen. Para las funciones de extensión e investigación, propone la responsabilidad de impulsar nuevas empresas y de generar conocimientos acerca de cómo educar para emprender.

A lo largo de las últimas tres décadas, las teorías de emprendimiento, análisis estratégicos, sistemas de comunicación e incluso formas de inteligencias han creado modelos aplicables a la realidad de cada entorno para desarrollar estos. Según las últimas discusiones con respecto a cómo enseñar emprendimiento, los profesores deben considerar dos cosas básicas para que sus programas tengan éxito: en primer lugar, realizar investigación y, en segundo, asegurarse de que los estudiantes entiendan las bases teóricas y conceptuales que expliquen por qué algunos emprendedores tienen éxito y otros fracasan.

La enseñanza del emprendimiento hoy se basa en la creación y aplicación de modelos teóricos para explicar las razones por las cuales ciertas decisiones se toman: el emprendimiento es una manera de pensar y de actuar. El futuro y competitividad de la empresa depende completamente de su sostenibilidad; es decir, de la capacidad que tenga para mantenerse en el tiempo, utilizando de forma responsable los recursos para su actividad productiva (Ibarra, 2009); además, estableciendo metas económicas, sociales y medio ambientales que garanticen las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de las futuras generaciones, como se expone en el concepto de Naciones Unidas.

Autores como R. Kaplan(2004) plantean que, con mejores procesos de recursos humanos, financieros, operativos y atención a los clientes, se puede impulsar la creación duradera de valor para los accionistas. De esta forma, la sostenibilidad empresarial es entendida como la capacidad de aumentar el ciclo de vida de la empresa, gracias a los procesos internos, competencias y la innovación.

### **3.4. DEFINICIONES: EMPRESA, SUSTENTABILIDAD, EMPRENDIMIENTO Y ESTRATEGIA**

La empresa es concebida desde la perspectiva técnica-económica en tanto asume una función básica (producción) en el sistema socioeconómico, donde a su vez se utiliza la técnica para la transformación de los factores (o *inputs*) en pro-

ductos (*outputs*). Así, la empresa combina los factores de producción y genera con su actividad productiva un valor añadido, con lo cual cumple con la función económica y el uso eficiente de los recursos. Desde luego, la empresa, para realizar su función productiva y económica, debe estructurar relaciones entre los diferentes grupos de individuos donde se armonicen sus intereses y se dé un sentido común a sus aspiraciones.

A la empresa se le debe estudiar como una unidad sociopolítica y como una organización en la cual es indispensable transformar el conjunto social dotándolo de sentido y eficacia, sin perder de vista que esta estructuración y dirección del sistema social nace del poder y genera poder, por ser diferentes e incluso (a veces) contradictorios (Martinet, 1984). Así, frente a su entorno, la empresa debe constituirse en una unidad social organizada y en una unidad política, que establece relaciones de poder con otros agentes para desempeñar, en las mejores condiciones posibles, su papel técnico-económico.

La empresa también puede ser considerada como un sistema compuesto por subsistemas interrelacionados entre sí, en función de un fin u objetivo general. En este sentido, según la concepción de J. Melese (1968), la empresa debe ser comprendida como un sistema a partir del reconocimiento de que todo sistema está compuesto de múltiples partes interconectadas de una forma compleja, en evolución permanente bajo la acción del universo exterior, la empresa debe ser orientada hacia la realización de objetivos globales, a menudo contradictorios con los objetivos particulares, que traducen la tendencia a la autoorganización de los diversos subsistemas.

L. Ferrell (2010) resalta que la organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, necesarios para lograr las metas. Las actividades que se incluyan deben atraer a los colaboradores a la organización, así como especificar las responsabilidades del puesto, agrupar las tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir los recursos, además de crear las condiciones para que las personas y las cosas funcionen.

Los conceptos relacionados con la gestión empresarial comienzan desde los trabajos de control estadístico de W. A. Shewhart (1939), hasta los conceptos de A. J. Duncan (1974), de la Quinta Disciplina de P. Senge (1998), pasando por E. Deming (1980), J. Juran (1990), P. Crosby (1988), W. Pareto (1906), K. Ishikawa (1985), Taguchi (1958), y la Reingeniería de M. Hammer (1994).

La teoría de la Gestión Empresarial se potencia a partir de una serie de investigaciones llevadas a cabo en los Estados Unidos y en Inglaterra, después de la Segunda Guerra Mundial, pues los investigadores llegan a la conclusión de que los diversos enfoques o teorías propuestas hasta esa época no tenían respuestas para todas las situaciones, no eran capaces de ayudar a las empresas a ser más eficientes.

T. Burns y G. M. Stalker (1961) plasmaron en su obra *The Management of Innovation* el resultado de una investigación realizada a 20 empresas inglesas sobre su relación entre las prácticas administrativas y el ambiente externo, llegando a clasificar dos tipos de empresas: las mecanicistas y las orgánicas. Las primeras son burocráticas, cerradas, diseñadas para ambientes estables; las segundas, flexibles, abiertas, óptimas para ambientes inestables. A. Chandler (1990), conocido como el padre de la estrategia, en su obra *Strategy and Structure*, llega a la conclusión de que el ambiente no solo influye en la estrategia, sino que la estrategia utiliza la estructura organizacional.

Diferentes autores manifiestan que, desde los primeros años de la década del noventa del siglo XX, los negocios han sufrido cambios importantes generados a partir de que la comunidad mundial (liderada por la ONU), comenzó el movimiento para la protección del medio ambiente y trajo como resultados que la mayoría de las naciones y gobiernos se comprometieran a proteger los recursos naturales. Entre los cambios significativos, se destaca el reenfoque y visibilidad de los programas y estrategias de la responsabilidad social empresarial y del desarrollo sostenible y sustentable.

N. Sánchez (2010) dice que el entorno empresarial exige hoy una nueva forma de hacer negocios: el compromiso con el desarrollo sostenible. El desarrollo integral sostenible es un nuevo enfoque de gestión empresarial que busca crear, en las organizaciones, la capacidad de redescubrir el valor agregado de sus actividades y definir estrategias de innovación que incorporen los requisitos ambientales y sociales (Cepal, 2009).

De igual forma, nuevos vocablos y estrategias están asociadas a la protección social y ambiental como es el caso de la Responsabilidad Social Corporativa o la Triple Línea, que relaciona las personas, la ganancia y el planeta (Sexian, 2009). Así, la tecnología, según los estudios realizados por los teóricos, influye directamente en la base operativa de la empresa, la división del trabajo, conformación

de jerarquías y los procesos funcionales, los cuales varían según el tipo de organización.

La Teoría de la Responsabilidad Social Corporativa se desarrolla en medio de un crecimiento acelerado de la producción de bienes y servicios, las guerras imperialistas y el surgimiento de las técnicas de la información, que muchos consideran la Tercera Revolución Industrial.

Esta teoría tiene como principal paradigma poner la empresa en función del entorno reconociendo el liderazgo, las relaciones humanas y la importancia del dinero. Tiene como máximos exponentes a J. Woodward. Otros autores que forman parte de esta escuela son I. Ansoff, (Prahalad C., 2009), (Goldratt & Jeff, 1989), (Porter & Kramer, 2006), (Hammer M., 2010) y H. Mintzberg, entre otros.

La ejecución exitosa de la estrategia tiene dos reglas básicas: comprender el ciclo de gestión que vincula la estrategia con las operaciones, y saber qué herramientas se aplican en cada fase del ciclo. Esto requiere de un proceso previo de capacitación y adecuación de los modelos a los contextos donde se inicien los emprendimientos. Estos autores exponen que cualquier empresa debe empezar su ciclo de gestión integral con el desarrollo de una declaración de estrategia, para luego traducirla en objetivos e iniciativas específicas que conforman su Plan Estratégico.

Sobre la base de este plan deben desplegarse los planes operativos, determinar indicadores y generar recursos necesarios para el logro de los objetivos. Luego se ejecutan a través de sus procesos e iniciativas, para monitorear y aprender sobre los resultados para ver si su estrategia está teniendo éxito.

En el caso específico de los emprendimientos locales, la elaboración de estrategias requiere de un papel activo de la comunidad, del Estado, de los emprendedores-empresarios, de la universidad, de los medianos y grandes empresarios, como vía para lograr la innovación e impulsar el desarrollo sostenible (como se afirma en el Cambio de la Matriz Productiva, objetivo principal del Plan Nacional del Buen Vivir y en el Plan de Desarrollo Toda una Vida).

Con el conjunto de estrategias se proponen acciones que logren la transmisión de las experiencias académicas en términos de innovación científica hacia los emprendedores-empresarios y, a su vez, crear espacios de retroalimentación hacia el ámbito académico, para establecer la relación entre la teoría y la práctica.

A manera de resumen, los diferentes autores identifican a los emprendedores como personas corredoras de riesgos, trabajadores superiores, innovadores que son perseverantes y que identifican oportunidades de negocio.

### 3.5. MODELOS, PERSPECTIVAS Y CARACTERÍSTICAS DE LOS EMPRENDEDORES

La mayor parte de las políticas y estudios sobre la temática se han desarrollado en Europa y Estados Unidos. En América Latina el fenómeno ha sido poco estudiado (Varela, 2010). C. Fonrouge (2002, p. 19) apunta que se identifican cuatro perspectivas de pensamiento en el estudio del emprendimiento: comportamental, psicológico, económico y de procesos.

Perspectiva comportamental o de comportamiento: se refiere a la influencia de la persona. Su propósito es identificar el perfil psicológico que diferencia al emprendedor exitoso. W. Gartner (1985) apunta que el análisis de cualquier modelo que trate de interpretar el emprendimiento debe tener características económicas, psicológicas, sociales y culturales.

Perspectiva psicológica o cognitiva. Tendencia relacionada con las representaciones o esquemas que el individuo desarrolla de sus comportamientos. C. Fonrouge (2002) identifica dos corrientes:

- La definición del emprendimiento como “eso que es el emprendedor”, donde se analizan los lineamientos de personalidad como el análisis de la aversión al riesgo y de los deseos de independencia.
- La definición del emprendimiento de “por eso que hace el emprendedor”: se analizan contextos de las representaciones de los fracasos o los éxitos, de los resultados deseados, de la perseverancia, o de la información para la toma de decisiones.

Algunas de las características psicológicas que la literatura propone como básicas para emprender son necesidad de logro (Scheinberg y MacMillan, 1988, p. 21), necesidad de independencia y motivación económica (Birley y Westhead, 1994, p. 31). Por su parte, S. Bravo (2013, 9) apunta entre las características del

emprendedor: el deseo de independencia, el gusto por el riesgo, la elevada necesidad de logro, la alta necesidad de competencia, la preferencia por la innovación.

Revisando la bibliografía sobre el tema, se puede encontrar que las variables que más se repiten entre los diferentes autores son la necesidad de logro y el deseo de independencia, las cuales están muy asociadas a las características culturales de un pueblo. P. Cardona y P. García (2011) proponen un modelo de las principales competencias que poseen los emprendedores:

Figura 1. Competencias de los emprendedores

<b>Competencias de tipo personal</b>	<b>Competencias de tipo interpersonal</b>	<b>Competencia de negocio</b>
Creatividad. autocrítica	Comunicación	Gestión de recursos
Determinación	Implicación	Visión de negocios
Integridad. Equilibrio emocional	Delegación	Networking
Tenacidad	Respeto	Negociación

Fuente y elaboración propias.

El modelo es bastante integral y sirve como guía para entender las características y habilidades que posee un emprendedor. Otras características psicológicas que se han identificado en los últimos años son el alto grado de optimismo, las habilidades sociales y el uso de atajos cognitivos. Las características psicológicas del emprendedor permiten inferir que no existe un perfil único con relación a los emprendedores. Las características de tipo cultural, económico y personal generan una combinación de factores diferentes que, finalmente, influyen más en algunas personas que en otras para determinar acciones de emprendimiento.

Algunos autores consideran que los emprendedores nacen, otros apuntan que los emprendedores se hacen (ejemplo, Krueger Jr. y Brazeal, 1994). Hay quienes opinan que son una mezcla de ambos. El poseer factores internos de personalidad como la motivación, el logro, la independencia y la creatividad entre otros no son una condición única para que una persona desarrolle enfoques emprendedores.

Es precisamente la mezcla de factores culturales, familiares, laborales los que interactúan para potenciar dichas habilidades.

La perspectiva económica relaciona una comprensión del fenómeno del emprendimiento desde las acciones del individuo, asumiendo la calificación del *homo economicus* para justificar la maximización de la utilidad y, por ende, su bienestar. Concibe al emprendedor como el dinamizador del desarrollo económico.

Perspectiva de procesos. El individuo es el centro de atención en una relación dialógica entre su desarrollo y la creación de valor económico. Sus relaciones repercuten en el desarrollo de la persona, como característica humanista, estableciendo retos para el fenómeno del emprendimiento. Se caracteriza por su definición de procesos de emprendimiento, de todas las acciones, actividades y funciones relacionadas con la percepción de oportunidades y la creación de empresas, para su desarrollo (Bygrave y Hofer, 1991, p. 22).

El estudio de los emprendimientos empresariales, se centra en el análisis de sus características fundamentales. En este sentido, se hace un paralelo con L. Hannah (1996) cuando afirma que “del mismo modo que en el bosque encontramos árboles de todos los tamaños, la economía de un país tiene empresas pequeñas y grandes, aunque tarde o temprano el paso del tiempo impacta en unas y en otras”.

W. Chandler (1990) y W. Lazonick (1991) coinciden en que el cambio es una constante permanente que toma auge en el presente siglo XXI, cuando las empresas están obligadas al cambio o deberán enfrentarse a la incertidumbre. N. Bosma, E. Stam y V. Schutjens (2006) explican que son las empresas nuevas, pequeñas y dinámicas las que generan nuevas fuentes de empleo y así, impulsan el crecimiento económico para un desarrollo sostenible.

El Reporte del Global Entrepreneurship Monitor Ecuador (2004) tiene como objetivo medir las iniciativas empresariales de entre 0 y 3,5 años en el mercado sobre la población de 18-64 años de un país, al tiempo que muestran que tres de cada cinco emprendedores en el mundo son emprendedores por oportunidad, mientras que, dos de cada cinco, lo hacen por necesidad. El GEM de 2013 identificó que, en el caso de América Latina y el Caribe, la actividad emprendedora temprana (TEA) media se situó en el 18,5 %. En Ecuador, aproximadamente unos de cada tres adultos han realizado gestiones para crear un negocio o poseía uno que no superaba los 42 meses.

Con los datos expuestos se evidencia la importancia que adquiere el emprendimiento en términos de la sociedad, su creación es independiente de la edad; además, las condiciones individuales de las personas son determinantes en que los emprendimientos sean creados por necesidad o por oportunidad.

### 3.6. EXPERIENCIA DEL EMPRENDIMIENTO EN AMÉRICA LATINA

La realidad del emprendimiento latinoamericano es diferente del de otras latitudes, donde las concepciones culturales y económicas influyen en el emprendimiento.

En una extensión de 22 222 000 km<sup>2</sup>, 28 países<sup>2</sup> forman parte de América Latina. Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal, 2016), el número de habitantes en América Latina ascenderá hacia mediados de 2016 a 625 millones de personas, 6 millones más de los que se estima que había a mitad de 2015. Según la Organización de las Naciones Unidas (2012), un 80 % de su población vive en zonas urbanas, la misma que, a mediano plazo, envejecerá, a pesar de que la esperanza de vida se vaya incrementando.

La Cepal (2020) prevé una contracción promedio de -7,7 % para 2020 —la mayor en 120 años— y un rebote de 3,7 % en 2021. Más aun, la política económica implementada en las últimas décadas ha generado un enorme crecimiento de la pobreza y de exclusión social, como principal consecuencia de la distribución inequitativa del ingreso y el incremento del desempleo, la subocupación y la precarización del trabajo (Altimir y Beccaria, 1998).

Bajo el título *Empresarialidad en Economías Emergentes: creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el este de Asia*, Hugo Kantis, Masahiko Ishida y Masahiko Komori (2002), con el financiamiento del Fondo Fiduciario de

1 Antigua y Barbuda, Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Dominica, República Dominicana, Ecuador, El Salvador, Granada, Guatemala, Guyana, Honduras, Jamaica, México, Nicaragua, Paraguay, Perú, San Cristobal y Nieves, Santa Lucía, San Vicente y Las Granadinas, Surinam, Trinidad y Tobago, Uruguay y Venezuela.

Consultoría de Japón, desarrollaron una metodología con énfasis en el proceso de creación de empresas, compuesto de las etapas de gestación de la idea, puesta en marcha y crecimiento inicial del nuevo emprendimiento, estudio que se hace en Argentina, Brasil, México, Perú y Costa Rica, donde se identifica que el panorama ocupacional de América Latina se caracteriza por un exceso de empleo en empresas de pequeña escala.

Tabla 3. Distribución de la población ocupada por categoría ocupacional y tamaño de las firmas en países seleccionados de América Latina y Estados Unidos

País	Año	Empleador	Población activa %		Emprendedor según tamaño de firma %		Firma %	
			Autoempleado	Asalariado	Hasta 10 empleados	Más de 10 empleados	Hasta 10 empleados	Más de 10 empleados
Argentina	2010	4,1	16,5	71,3	88,1	11,9	55,7	44,3
Bolivia	2008	5,9	33,9	37,2	95,1	4,9	61,8	38,2
Brasil	2009	4	18,9	61,3	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Chile b/	2009	2,8	18,1	68,5	62,3	37,7	31,3	68,7
Colombia	2010	4,5	39,1	41,7	94,1	5,9	49	51
Costa Rica b/	2010	3,1	17,5	70,6	86,1	13,9	42,9	57,1
Ecuador	2010	3,3	30	52,4	91,1	8,9	59	41
El Salvador	2010	3,8	28,3	53,7	95,2	4,8	45,2	54,8
Guatemala	2006	3,8	30,6	50,8	95,5	4,5	55,8	44,2
Honduras	2009	2,4	42,8	42,9	94,7	5,3	57	43
México	2006	3,9	21,8	64,9	90,9	9,1	48,7	51,3
Nicaragua	2005	4,4	29,8	46,9	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Panamá	2010	3	24,9	61,9	90,7	9,3	36,9	63,1
Paraguay	2010	5	32,2	49,6	92,5	7,5	66,8	33,2
Perú	2010	5,7	35,9	41,5	95,4	4,6	55,7	44,3
República Dominicana	2010	3,6	42	49	95,5	4,5	31,9	68,1
Uruguay b/	2010	4,5	21	66,5	87,2	12,8	45,3	54,7
Venezuela	2007	3,9	32,9	54,9	94,6	5,4	46,4	53,6
Estados Unidos b/	2011	3,3	6,1	80,4	68,8	31,2	15	85

América Latina		4	28,7	54,8	90,6	9,4	49,3	50,7
<p>a/ la diferencia entre la suma de las participaciones de empleadores, autoempleados y asalariados en la población activa y el 100 % se explica por la participación de trabajadores familiares sin remuneración y desocupados.</p> <p>b/ en estos países la distribución por tamaño se hace entre empresas de hasta nueve empleados y de más de nueve.</p> <p>n.d.: no disponible.</p>								

Fuente: CAF, 2013.

Según el Banco Mundial (2013), América Latina se caracteriza por la vitalidad de su emprendimiento (medida según el número de empresas per cápita). El porcentaje de emprendedores en la población es mayor que en otros países similares; el porcentaje de empresas formales también es elevado. Sin embargo, la región está rezagada en la naturaleza de las empresas creadas: cuando nacen, las empresas suelen ser más pequeñas (en términos del número de empleados) que en otras regiones con niveles similares de desarrollo. Además, la mayoría de emprendedores latinoamericanos se encuentra entre los 18 y 27 años, compuesto por hombres mayoritariamente.

La Corporación Andina de Fomento (CAF, 2013) asevera:

Hay muchos emprendedores en América Latina, pero la mayoría de ellos manejan una escala pequeña y muestran un bajo dinamismo en lo que respecta a la generación de nuevos puestos de trabajo. Un análisis minucioso de las características de estos microempresarios, comparado con aquellos empresarios que emplean trabajadores, sugiere que solo un cuarto de ellos tiene potencial de crecer, generando más empleo, e innovar para contribuir a aumentar la productividad. El resto de ellos, tres cuartos del total, pueden ser catalogados como emprendedores de subsistencia.

En virtud de la estrecha conexión entre tamaño y productividad, la abundancia de estos emprendimientos pequeños y unipersonales ha sido señalada como una de las razones que explican la baja productividad de los países de la región (Pagés, 2014). Berneill (2014) sistematizó algunas cifras sobre América Latina: el 91 % de empleadores manejan hasta 10 empleados y solo el 9 % más de 10. El 75 % son microempresas (menos de cinco empleados), emplean alrededor del 40 % de los asalariados del sector privado. Además, el 28 % se desempeña como trabajador por cuenta propia, es decir, “muchos de los emprendedores de la región son, en realidad, autoempleados u operan establecimientos de escala reducida”.

Por otro lado, la evidencia señala que estos emprendimientos tienen una baja probabilidad de transición hacia unidades productivas más grandes y dinámicas y que muchas veces son creadas por individuos que provienen del desempleo.

Tabla 4. Emprendimientos dinámicos en América Latina

País	Ranking competitividad WEF	Ranking Doing Business	Tasa emprendimiento en etapa temprana	Emprendimiento por oportunidad	Expectativa creación 20+empleados	Costo de apertura de un negocio (% del ingreso per capita)	Inversión en I+D (% PIB)
Argentina	140	126	15,9	47,4	26	19,9	0,62 (2009)
Bolivia	98	162	38,6 (2010)	53 (2009)	(-)	71,6	0,16 (2009)
Brasil	56	116	17,3	57,4	10	71,6	1,16 (2010)
Chile	34	34	24,3	57,7	36	4,6	0,42 (2010)
Colombia	69	43	23,7	26,7	58	0,7	0,18 (2011)
Costa Rica	54	102	15 (2012)	47 (2012)	22 (2012)	7,5	0,48 (2011)
Ecuador	71	135	36	32,1	18	9,5	0,26 (2008)
El Salvador	97	118	15 (2012)	43 (2012)	26 (2012)	25,3	0,07 (2010)
Guatemala	86	79	12,3	44,2	4	45,5	0,04 (2010)
Honduras	111	127	(-)	(-)	(-)	45,3	(-)
México	55	53	14,8	26,3	22	19,7	0,46 (2011)
Nicaragua	99	124	(-)	(-)	(-)	77	(-)
Panamá	40	55	20,6	39,8	13	7,2	0,19 (2010)

Paraguay	119	109	(-)	(-)	(-)	44,2	0,06 (2011)
Perú	61	42	23,4	54,2	21	10,1	(-)
República Dominicana	105	117	(-)	(-)	(-)	17,3	(-)
Uruguay	85	88	14,1	48	27	22,7	0,40 (2010)
Venezuela	134	181	15,4 (2011)	48 (2011)	14 (2011)	35,6	(-)

Fuente: CAF, 2014.

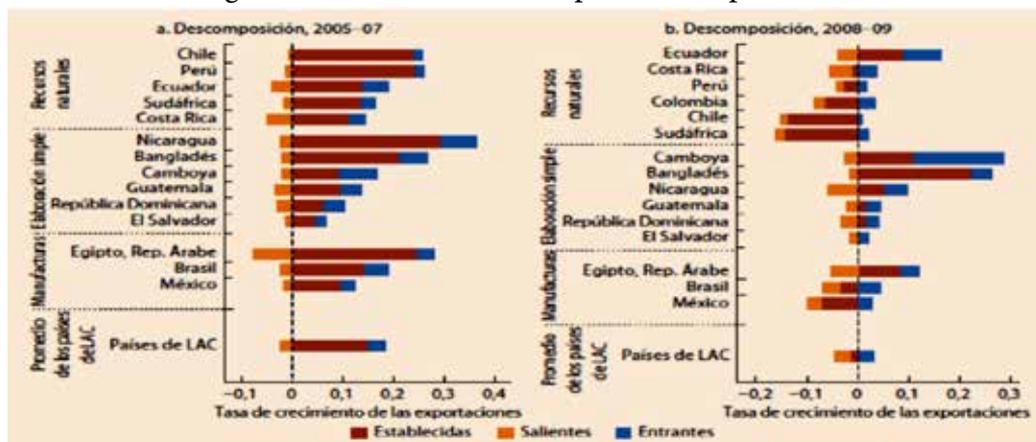
Los últimos diez años han sido una época significativa para América Latina, manifiesta el director de Comercio Internacional e Integración de la Comisión Económica de la ONU y el Caribe Osvaldo Rosales (Cepal, 2014), porque muestra no solo una creciente presencia de China en la economía global, sino fundamentalmente un vínculo reforzado entre el país asiático y el mundo en vías de desarrollo, tanto en Asia, África como América Latina. El problema del desarrollo productivo en América Latina es la falta de emprendimientos de calidad, porque, entre otras cosas, generan empleo para sí mismos.

Según el Banco Mundial (2014), la medición del emprendimiento no es una tarea sencilla, ya que está relacionada con los rasgos y las aptitudes individuales de una pequeña élite de empresarios. El emprendimiento comprende la entrada de empresas en mercados nuevos o ya establecidos (tanto nacionales como extranjeros), la introducción de productos nuevos en el mercado y los avances organizativos que permiten a las empresas mejorar la calidad o el precio de los productos o adoptar maneras de producir más eficientes.

De acuerdo con el trabajo del economista R. Solow (1971), el 85 % del crecimiento económico se ve explicado por incrementos en la productividad, cuyo principal motor es la innovación. Sin embargo, la mayoría de los países de América Latina cuenta con una muy baja inversión en investigación y desarrollo (I+D) en comparación con las tendencias mundiales. El país que más se destaca es Brasil, donde la inversión en I+D alcanza 1,1 % del PIB; en el resto de países, la inversión es muy reducida y no ha presentado incrementos durante los últimos 10 años.

La siguiente figura explica la diferencia entre los países de la región.

Figura 2. Dinámica de las empresas de exportación



Fuente: Fernandes, Lederman y Gutiérrez-Rocha, cuyos resultados se basan en los datos de la Exporter Dynamic's Database (base de datos sobre dinámicas de las empresas de exportación) del Banco Mundial.

Nota: Las cifras para Ecuador del panel a corresponden al período 2006-07. LAC = América Latina y el Caribe, por sus siglas en inglés, *Latin America and The Caribbean*.

Durante el período de estabilidad entre los años 2005 y 2007, los exportadores ya establecidos dentro y fuera de América Latina jugaron un papel importante en el crecimiento de las exportaciones, mientras que las empresas nuevas contribuyeron a su crecimiento en el período 2008-2009.

El resumen del Banco Mundial (2014) también indica que la entrada en los mercados de exportación por parte de los países de América Latina está por debajo del nivel de referencia. En cambio, en Asia, Oriente Medio e incluso en África, las tasas de entrada de las empresas en las actividades exportadoras superan el nivel de referencia. De lo expuesto se desprende que, en América Latina, existe una condición propicia para apoyar el emprendimiento, así como para crear empresas innovadoras de rápida expansión que generen crecimiento.

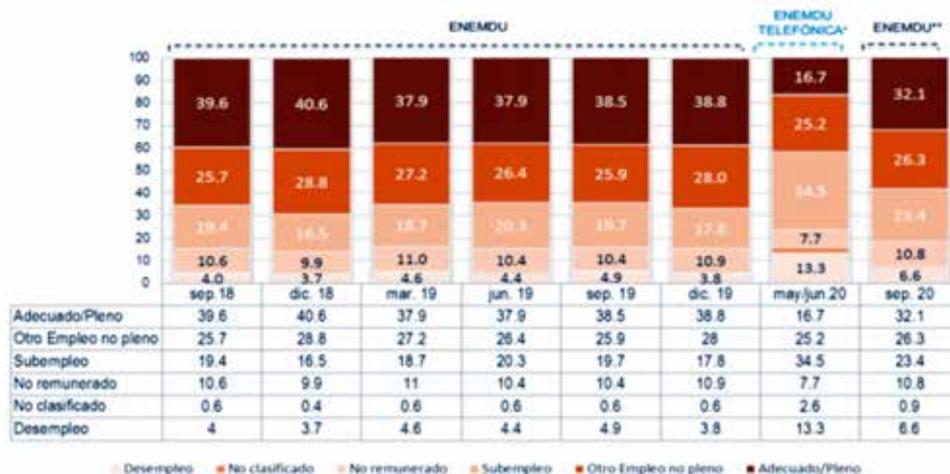
Los emprendimientos empresariales en América Latina avizoran un buen desempeño en la medida en que los sectores público y privado así lo promuevan, con la intervención gubernamental a través de políticas de Estado, el incremento del presupuesto para I+D que se verá reflejado en el incremento en la productividad.

Todo lo anterior se complementará con la intervención de la universidad en los procesos de capacitación, acompañamiento, asesoramiento e intervención a través de las incubadoras de empresas. En términos generales, la intervención de los diferentes actores, permitirá incrementar la sostenibilidad de los emprendimientos, incrementará la empleabilidad y la productividad, lo que redundará en el crecimiento y desarrollo regional.

### 3.7. EXPERIENCIA DE EMPRENDIMIENTO EN ECUADOR

Ecuador es un país situado en la parte noreste de América del Sur, limita al norte con Colombia, al sur y este con Perú y al oeste con el océano Pacífico. Tiene una extensión de 283 561 km<sup>2</sup> y una población de 16 000 000 de personas (INEC, 2016), de las cuales la población económicamente activa (PEA), bordea los 8 000 000; 4,5 millones están debidamente empleados: 78,9 % en el sector privado y el 21,1 % en el público.

Figura 3. Estructura del mercado laboral ecuatoriano septiembre 2018-2020



Fuente: INEC, Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) y ENEMDU Telefónica.

\*Los datos de mayo/junio 2020 no pueden ser metodológicamente una continuidad de la ENEMDU tradicional, se incluyen solo con fines de referencia.

\*\*La metodología de levantamiento de la ENEMDU de septiembre 2020 fue 98.9% con encuestas cara a cara y 1.1% mediante llamada telefónica.

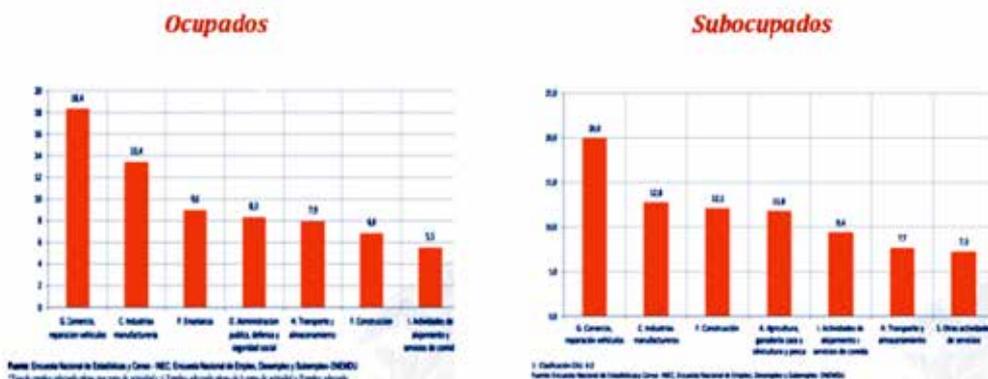
Fuente: BC, 2019.

La estructura del mercado laboral ecuatoriano indica que la tasa de ocupación adecuada/plena disminuyó en el 6,4 % con respecto a septiembre de 2019, ubicándose en el 32,1 %, mientras que el grupo de subocupación se incrementó y se ubicó en el 23,4 % conforme lo indica el Banco Central del Ecuador (2019) como se muestra en la siguiente figura 3.

La rama de actividad que de manera individual aporta a la tasa de ocupación corresponde al sector comercio el 18,4 %; 13,4 % al grupo de industria manufacturera; 9 % a enseñanza; 8,3 % a ocupación en la administración pública, defensa y seguridad social; 7,9 % al ámbito del transporte y almacenamiento; 6,8 % al sector de la construcción y 5,5 % a actividades de alojamiento y servicio de comida.

En lo que corresponde a la subocupación, el 20 % se encuentra ubicado en el sector del comercio, el 12,8 % en el sector de la industria y manufactura, el 12,1 % en el sector de la construcción, el 11,8 % el sector de la agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca; el 9,4 % en actividades de alojamiento y servicio de comida; el 7,7 % en transporte y almacenamiento, y el 7,3 % en otras actividades de servicios.

Figura 4. Participación de los ocupados urbanos por rama de actividad



Según el Banco Central del Ecuador (2010), la economía ecuatoriana se categoriza como pequeña, altamente dependiente del comercio internacional y fuertemente inequitativa. Ecuador es una economía dolarizada desde el año 2000 cuando el entonces Presidente de la República del Ecuador Jamil Mahuad, en medio de una grave crisis financiera, económica, política y social, decidió implementar la dolarización.

El patrón geográfico del comercio ecuatoriano actualmente gira en torno a dos ejes, en cuanto a las exportaciones petroleras, el primero es Estados Unidos, gran parte de ellas van a ese país. El segundo eje, es el comercio regional con los países sudamericanos. A mayor distancia aparece la UE, representada principalmente por Italia, España y Alemania. Los países asiáticos comienzan a representar una porción significativa del comercio ecuatoriano (especialmente de las importaciones).

Las exportaciones de bienes ecuatorianos crecieron casi 11 % durante 2020. El dinamismo se debe a los tres grandes acuerdos comerciales vigentes con la Unión Europea, EFTA y Reino Unido, así como con Estados Unidos y China. Al momento se han involucrado 1120 empresas con la Unión Europea, de las cuales el 65 % son micro, pequeñas y medianas (mipymes).

Según el Banco Central, de enero a abril de 2020 se importaron USD 1269 millones en bienes de consumo, 19 % menos que en 2019, lo que dio lugar a una balanza comercial positiva de USD 603 millones, resultantes de un superávit comercial de USD 488 millones en la balanza petrolera y de USD 114,7 millones en balanza no petrolera. Esto es un 1312 % más que en el mismo período de 2019, cuando la balanza también fue positiva, pero solo por \$USD 42,7 millones.

Avancemos en el análisis. Después de la Unión Europea y EE. UU., el mayor mercado proveedor de Ecuador es el asiático. China, Corea del Sur y Japón representan el 15,74 % del total de las importaciones ecuatorianas, sin sumar las aportaciones de Tailandia, Taiwán o Hong Kong, entre otros); luego viene la CAN, que participa con el 14,8 % del total de las importaciones.

C. Prahalad (2014) indica que, en Ecuador, es siempre increíble observar a personas de bajos recursos que, si bien habitan en casas construidas con materiales como la caña, en el interior de sus viviendas se encuentran televisores y equipos de sonido de última generación.

Arteaga y Lasio (2009) indica que el 79 % de los emprendimientos, están localizados en el área metropolitana (Guayaquil y Quito): de los cuales aproximadamente el 63 % corresponden a servicios, y de este, el 45 % está en el sector del conocimiento, el 32 % en industria y el 18 % restante en otros. Las empresas copan el mercado doméstico.

Ocho de cada 10 emprendedores en Ecuador son varones y posee educación universitaria. Tiene una edad promedio de 41 años, buscó ser empresario a los 25, fundó su primera empresa a los 31 e inició la actual empresa a los 34. El 32 % de ellos ya habían fundado por lo menos una empresa anteriormente.

Según Verónica Sión de Josse (2012), ministra de Industrias y Productividad a la fecha, las políticas públicas que hoy se aplican en el campo de la producción, generan resultados concretos: el sector industrial creció en un 6,8 % durante el 2012; además, la sustitución de importaciones ha permitido un ahorro de USD 618 millones entre 2007 y 2012.

Muchos analistas económicos en Ecuador manifiestan que la dependencia del petróleo que tiene la economía ecuatoriana es una gran debilidad, porque el precio del crudo depende del mercado internacional y de la coyuntura geopolítica. En este contexto, el reto es cambiar la estructura productiva con políticas y estrategias de corto, mediano y largo plazo que disminuyan la dependencia excesiva del petróleo.

A corto plazo, y de aplicarse la visión estratégica del gobierno de Rafael Correa, la industria nacional jugará un rol importante, por lo que se prevé una estrategia de sustitución selectiva de importaciones para neutralizar impactos negativos en la balanza comercial y proteger la industria nacional a fin de garantizar el empleo; mientras se construye una cultura orientada a comprar productos nacionales. Los resultados de este cambio se verán a largo plazo (20 años).

Virginia Lasio (2014, p- 82), directora del ESPAE, indica que la Actividad Emprendedora Temprana (TEA) ha crecido principalmente por el aumento de los emprendedores nacientes, los cuales aun cuando hayan formalizado el negocio tienen operaciones incipientes. Un 32 % de estos emprendedores crean empresas por necesidad, un 33,8 % por motivación mixta, oportunidad y necesidad a la vez; y solo un 34 % por oportunidad de mejora.

Sin embargo, G. Gutiérrez (2012) menciona que, “para un verdadero desarrollo emprendedor en el país, es necesario focalizar esfuerzos y realizar un trabajo inte-

grado entre el gobierno, la empresa privada y la academia, para que en los medianos plazos, comiencen a exhibirse los frutos esperados”. A pesar de que las iniciativas planteadas por los emprendedores son muestras de creatividad, honestidad, liderazgo, determinación, actitud de riesgo, hace falta que los actores de la sociedad participen de forma activa con el fin de que se incremente la sostenibilidad de los emprendimientos y contribuyan de forma acertada al crecimiento y desarrollo local.

Para cerrar esta parte conviene analizar un poco de teoría moderna, antes de entrar en el análisis específico del emprendimiento real en la ciudad de Riobamba. En su revelador libro *El lucro sucio*, el pensador y filósofo canadiense J. Heath (2009) analiza varios puntos que indican o inciden en las actividades económicas y productivas.

Desde luego, no es lo mismo hacer un trabajo por vocación (me gusta lo que hago, cumplo mis planes) que hacer una tarea por necesidad económica (no tengo más remedio).

De la lectura del libro de J. Heath, he extraído varios puntos que indican, creo yo, cómo la tarea de un emprendedor produce una integración entre:

- Lo que se hace.
- Cómo se hace.
- Cuánto se gana.
- Cómo se proyecta el futuro.

He extraído, además, varios conceptos generales (no textuales) del libro de J. Heath que nos permitirán conceptualizar mejor las encuestas y datos que proporcionaré posteriormente, que recogen el trabajo de campo que hice en Riobamba. Palabras más, palabras menos, dice este pensador:

- Los riesgos y los correspondientes seguros paralizan a muchas empresas, que no saben cómo reducirlos o transferirlos. Desde mi punto de vista, es evidente que el emprendedor puede minimizar el riesgo, calcularlo y enfrentarlo si parte de una debida planificación. La política de seguros es más manejable.
- La motivación de muchos directivos es personal: no priorizan el interés de los accionistas, sino su gestión y remuneración. Este conflicto, en un em-

prendimiento debidamente asumido, no se produce por obvias razones.

- Las sociedades sin ánimo de lucro, como muchas organizaciones no gubernamentales, decrecen y complican su gestión precisamente porque no hay ánimo de lucro en sus estatutos ni concepciones. La posibilidad de ganar dinero convierte a las sociedades en entes más eficaces. Punto a favor del emprendimiento.
- La empleomanía termina por aniquilar los deseos de prosperidad: profesionales o no, burocratizan la mente y se resignan a rutinas laborales y generales impuestas.
- La desaparición de decenas de oficios en el mundo actual, nos lleva a pensar con un sentido más empresarial que artesanal o individual. Nos impulsa a innovar.
- Un salario alto, bien pagado, a menudo liquida al emprendedor, porque muchas veces ese trabajo se hace por la remuneración y no por la motivación personal. No por la vocación. No por la sociedad. No por la competitividad.

## **CAPÍTULO IV. EMPRENDIMIENTO EN RIOBAMBA**

*Los analfabetos del siglo XXI  
no serán aquellos que no sepan leer ni escribir,  
sino aquellos que no sepan aprender  
desaprender y reaprender.*

ALVIN TOFFLER

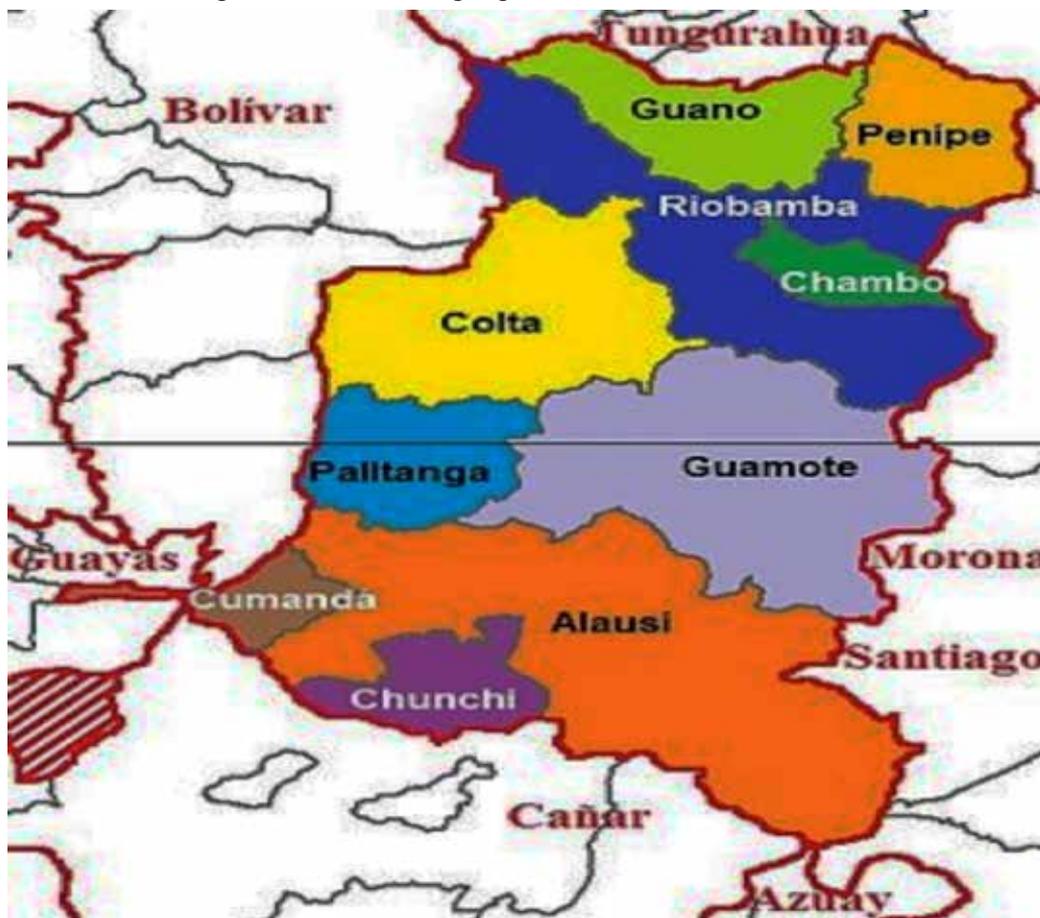
### **4.1. CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL CANTÓN RIOBAMBA**

Un breve recuento. Los estudios referidos a los emprendimientos empresariales, analizados a través de diferentes organizaciones como el gobierno autónomo descentralizado (GAD) del cantón Riobamba y el Proyecto EMPRERED,<sup>3</sup> estaban encaminados a crear Planes de Negocios en el período comprendido entre 2005-2010. Sin embargo, hasta el momento no existe una investigación que permita identificar la problemática de ¿por qué en Riobamba el surgimiento del emprendimiento no se ha desplegado de forma sostenible?

Riobamba es la cabecera provincial de la provincia de Chimborazo, limitada al norte con la provincia de Tungurahua, al sur con la provincia del Cañar, por el occidente con la provincia de Bolívar, al sureste con la provincia del Guayas y al este con la provincia de Morona Santiago. La extensión del cantón Riobamba alcanza los 979,7 km<sup>2</sup>, que representan el 15 % del total de la provincia, tal como se observa en la figura 5.

3 Convenio Espoch-Ayuntamiento de Madrid.

Figura 5. Ubicación geográfica del cantón Riobamba



Fuente. Plan de Desarrollo Catón Riobamba, 2014.

Según datos del Censo de la Población Ecuatoriana (INEC, 2018), el cantón Riobamba cuenta con 225 741 habitantes (49,2 % respecto a la provincia de Chimborazo).

De los datos generales del cantón Riobamba, se observa que el crecimiento poblacional tiene un comportamiento particular: entre 1990 y 2010, el cantón no crece tanto como lo hace el país en su conjunto; sin embargo, crece más que la población de la provincia de Chimborazo. Esto quiere decir que, en cierta medida, el cantón pierde importancia relativa frente al país, aunque incrementa su participación en el contexto de la provincia.

Igualmente, mantiene una tendencia de que su población femenina sea cada vez mayor en relación con la masculina; lo que obedece al fenómeno de la migración. La emigración de las personas del cantón, según los datos de INEC en el año 2010, se produjo hacia las provincias que representan los polos de desarrollo del país como son Pichincha, en un 30 % y Guayas en un 10 %, siendo este un fenómeno no solo de Riobamba, sino en general de todo el país, por lo que se ha vuelto una situación estructural.

Por otra parte, según estadísticas recientes, una de cada dos personas en el cantón es pobre según el indicador de necesidades básicas insatisfechas (NBI) (INEC, 2010), lo que representa un 46,93 %. En las parroquias rurales, la situación es extrema: en el caso de Cacha, la pobreza bordea el 99,79 %, mientras en Flores alcanza un 99,51 % de la población.

La política del gobierno local generada a través de la mesa de desarrollo económico permite apoyar los emprendimientos en sus diversas actividades, por lo que se hace necesario desde la universidad presentar estrategias que unan las necesidades de los emprendedores con lo requerido por el GAD en el contexto de la política nacional del Buen Vivir.

En la ciudad, existen varias instituciones de educación superior: la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, la Universidad Nacional de Chimborazo y la Universidad Regional Autónoma de los Andes. En educación a distancia, la Universidad Nacional de Loja, la Escuela Superior Politécnica del Ejército y la Universidad Técnica Particular de Loja entre otras ofrecen servicios educativos en la ciudad.

La presencia de industrias como la cerámica, Cemento Chimborazo, madereros, molineras, materiales de construcción, turismo, ensamblaje de computadores, fabricación de hornos, techos, tuberías, entre otros, dan cuenta de que Riobamba es una ciudad que tiene las condiciones para hacer empresa.

Sin embargo, en los últimos 30 años, de las 14 empresas creadas, apenas el 35 % existe en la actualidad.

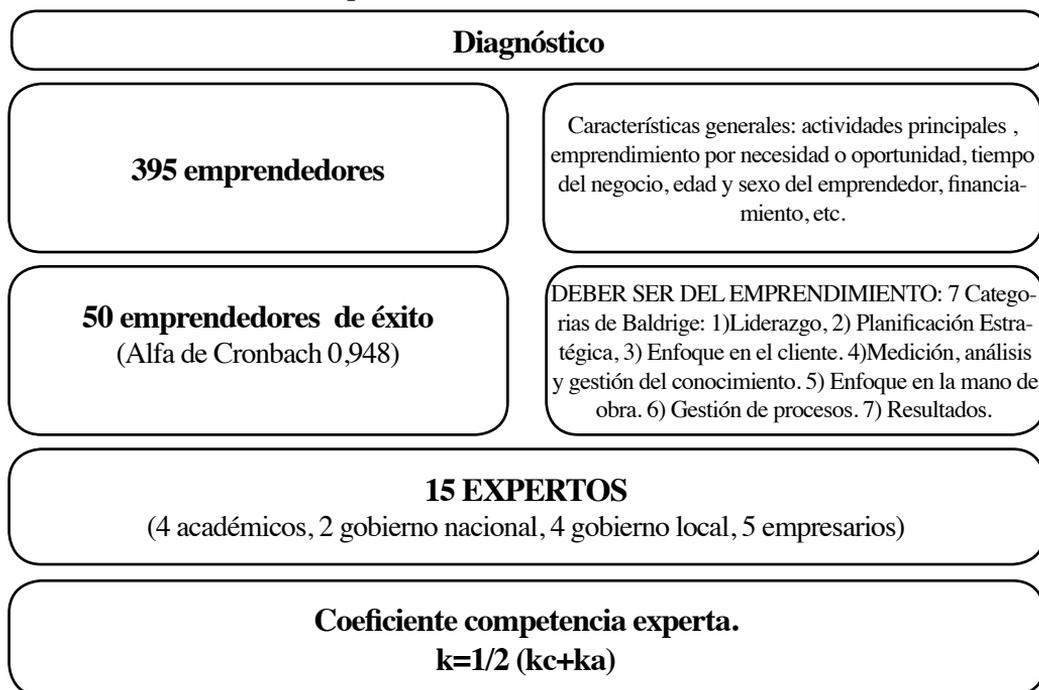
## 4.2. DIAGNÓSTICO DEL EMPRENDIMIENTO EN EL CANTÓN RIOBAMBA

Utilizando un enfoque sistémico, se identifican las características de los emprendimientos empresariales, en los que se correlacionan factores internos y externos, así como varios actores que influyen en el desarrollo sostenible. A su vez, se determinan las causas del fenómeno estudiado en una forma estructurada y se genera un entendimiento del mismo reflejado en la propuesta de estrategia (Hernández, 2013).

Con la aplicación de métodos empíricos, se realiza un análisis de la información documental oficial, las leyes y estudios de otros autores sobre el tema, al tiempo que aplica una investigación de campo que incluyen encuestas y entrevistas.

La estructura de diagnóstico que se aplica, tiene en cuenta los parámetros generales que se observan en la siguiente figura.

Figura 6. Estructura diagnóstica que caracteriza a los emprendimientos del cantón Riobamba



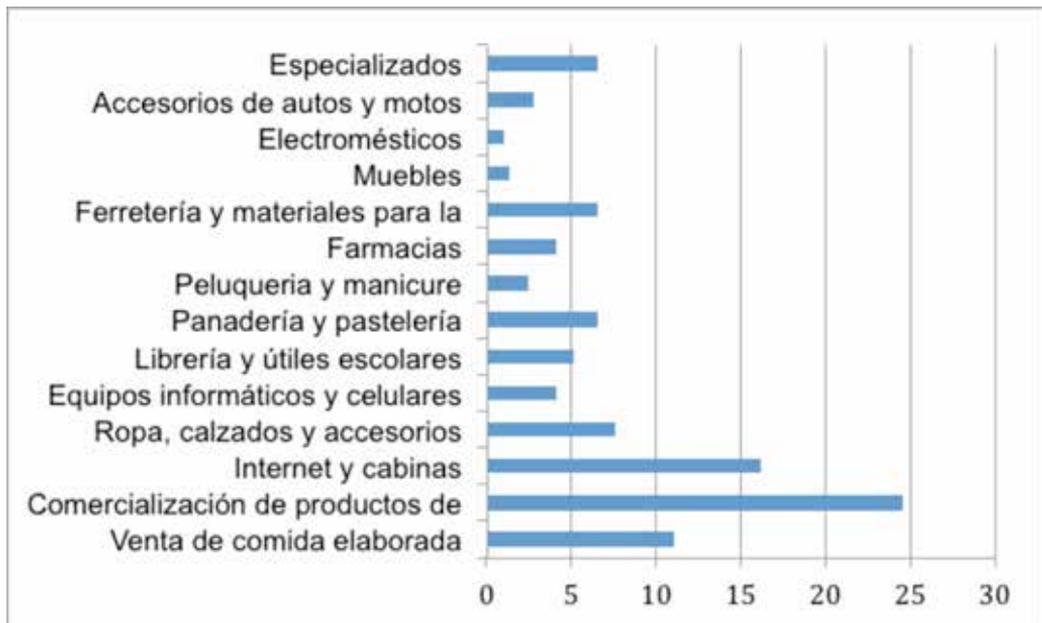
Fuente y elaboración propias.

En un primer momento, se obtuvo una muestra de 395 emprendedores de 20 116 patentados en el gobierno autónomo descentralizado del cantón Riobamba (GAD, 2014); esta muestra es probabilística por el hecho de que los resultados obtenidos son generalizables, lo que advierte un mínimo margen de error en la identificación de los problemas.

A los emprendedores seleccionados se les aplicó un cuestionario que proporciona información acerca de los datos generales de los emprendimientos: las principales actividades que realizan los emprendedores del cantón, la edad a la que iniciaron el emprendimiento, su edad actual, el número de trabajadores con los que cuenta la empresa, si al iniciar las empresas lo hicieron por necesidad o por oportunidad, su nivel de instrucción, cómo se financiaron para iniciar el negocio, etc.

Una vez procesados los resultados, se obtuvo el estadístico Alfa de Cronbach, el cual dio un resultado de 0,88, por lo que la encuesta se considera fiable.

Figura 7. Actividades que prevalecen en los emprendedores del cantón Riobamba



Fuente y elaboración propia a partir de salida de máquina del SPSS, versión 20.0

Del análisis de la información, se desprende que las actividades que prevalecen son: la comercialización de productos de primera necesidad con un 24,6 %; seguido por los servicios de internet y cabinas con el 16,2 %, luego, por la venta de comida elaborada, ropa, calzado y accesorios con el 7,6 %; ferretería y materiales para la construcción 6,6 %, servicios especializados 6,6 %; librería y útiles escolares 5,1 %; farmacias 4,1 %; equipos informáticos y celulares 4,1 %; accesorios para autos y motos 2,8 %; muebles 1,3 % y electrodomésticos 1 %.

De la información obtenida, también se desprende que el 86,3 % son empresas familiares, y un 13,7 % trabajan por cuenta propia. De otra parte, en el 60,1 % de los emprendimientos laboran de uno a tres trabajadores, dato que está dentro del rango que se presenta en América Latina, donde, según la CAF (2013), en el 75 % de emprendimientos, trabajan de uno a cinco personas.

Los informantes, en un 27,2 %, señalan que el negocio se encuentra más de tres años en el mercado, mientras que el 39,20 % dice que el negocio está más de seis años. Sin embargo, un dato muy importante encontrado es que, en el caso del cantón Riobamba, el 64,2 % de los encuestados manifiesta que sus negocios se crean por necesidad, mientras que el 35,8 % lo hacen por oportunidad (figura 8). En un 49,5 % son financiados por sus propios recursos, seguidos del 18,3 % por familiares, el 2 % por amigos, así como el 2,3 % por remesas del extranjero.

Figura 8. Razones de creación del negocio



Fuente y elaboración propia a partir de salida de máquina del SPSS, versión 20.0

El 88,4 % de los encuestados manifiesta que son los propietarios del negocio, el 4,6 % lo hacen como gerentes, el 1,5 % como contadores y el 5,6 %, otros. Así también, en el 40,6 % de casos, son los propios dueños quienes administran el negocio; sus hijos, en un 27,8 %; mientras que otros, en el 21,1 %; y el 10,5 % lo hacen asesores profesionales. La edad promedio en la que empezaron el negocio está en el rango de 26 a 35 años en un 41,1 %, seguido por el 25,2 % de 21 a 25 años. Muy pocos empiezan sus negocios antes.

La edad de los emprendedores, en un 37,20 %, es de 26 a 50 años; el 13 % mayor de 50 años, y el 12,70 % menor a 25 años. En cuanto al género, existe una prevalencia del sexo femenino con un 54 % y masculino con el 46 %, difiriendo con el comportamiento de América Latina y Ecuador en donde prevalece el sexo masculino.

El nivel de instrucción de los emprendedores, en un 45,4 % tiene secundaria; 38,1 % universitaria, 15,2 % primaria, y tienen posgrado apenas el 1,3 %. Como se observa, la mayor proporción corresponde a la instrucción secundaria, lo que es determinante en la manera cómo llevan el negocio en el ámbito de la gestión.

El 62,8 % de los informantes manifiesta que sus negocios marchan bien; el 19 %, regular; el 18 %, muy bien; y el 0,3 %, mal. Cuando se cruzan estos datos con los requerimientos en capacitación, un 67,5 % de informantes dicen que sí requieren, mientras que el 32,5 % dicen que no. Entre los que muestran interés por la capacitación, un 37,3 % indica en el área de Administración de Negocios, el 28,2 % en Marketing, el 15,3 % en áreas relacionadas con los negocios, el 10,2 % en Informática y el 9 % en Tributación.

Preliminarmente, la información obtenida genera un resultado de que los emprendedores no tienen ningún problema; sin embargo, al contrastarla con la información proporcionada por los expertos, se nota que los emprendedores se conforman con los mercados en los que han incursionado, sin que eso determine estar bien o con un buen desempeño que posibilite su participación de forma adecuada en el mercado. Así lo demuestra la necesidad de capacitación que manifiestan.

En cuanto a las expectativas que tienen de sus negocios, el 64,6 % de los encuestados indican que desean ampliar el negocio actual; el 19,1 %, renovar el existente; el 14,7 %, abrir un nuevo negocio, y el 1,6 %, contratar más personal.

Contrastando con América Latina y Ecuador, el comportamiento de la estructura de actividades es similar, así como el tamaño de las empresas y el número de colaboradores que en ellas existen. De otra parte, las características propias del emprendimiento son débiles en su nivel competitivo a causa del bajo apoyo estatal, la falta de financiamiento y su escasa vinculación con la universidad, lo que no permite potenciar su actividad en favor del territorio.

En un segundo momento del diagnóstico, se identificaron 50 empresarios de éxito, seleccionados en función de sus empresas dinámicas (crecimiento en el número de empleados y ventas, que corresponde a una tasa de crecimiento mayor al 20 % durante los cinco años consecutivos (Fisher y Renber, 1993).

Este segundo grupo de informantes permite identificar, el deber ser de los emprendimientos, a partir de la aplicación de las Siete Categorías de Baldrige (National Institute of Standard and Technology, 2008), modelo que está siendo utilizado en Latinoamérica y Ecuador (Valenzuela y Rosas, 2007) con el propósito de, por una parte, identificar y comprender la relación entre los procesos y los resultados del desempeño organizacional y, por otra, determinar la eficacia de la aplicación de los criterios Baldrige como un modelo de gestión empresarial.

Esta encuesta, al aplicar el estadístico Alfa de Cronbach, genera un nivel de confiabilidad del 0,948, por lo que se procede a realizarla.

Al aplicar la Categoría 1: Liderazgo, de forma general, se infiere que el 88 % de los encuestados desearían contar con la misión de su organización, es decir, saber qué hace su empresa, así como el 88 % manifiestan que desearían ver el futuro de la misma, pero el 12 % está indeciso. Este es un rango que propicia el desconocimiento de sus empresas.

El 88 % de los encuestados refieren que están totalmente de acuerdo en usar los valores de la organización como guía, lo que no sucede así con el 12 % restante que está en desacuerdo o indeciso en realizar este tipo de actividad de gestión empresarial, lo cual evidencia la existencia de un desconocimiento en términos de gerencia empresarial, necesario para un adecuado desarrollo organizacional.

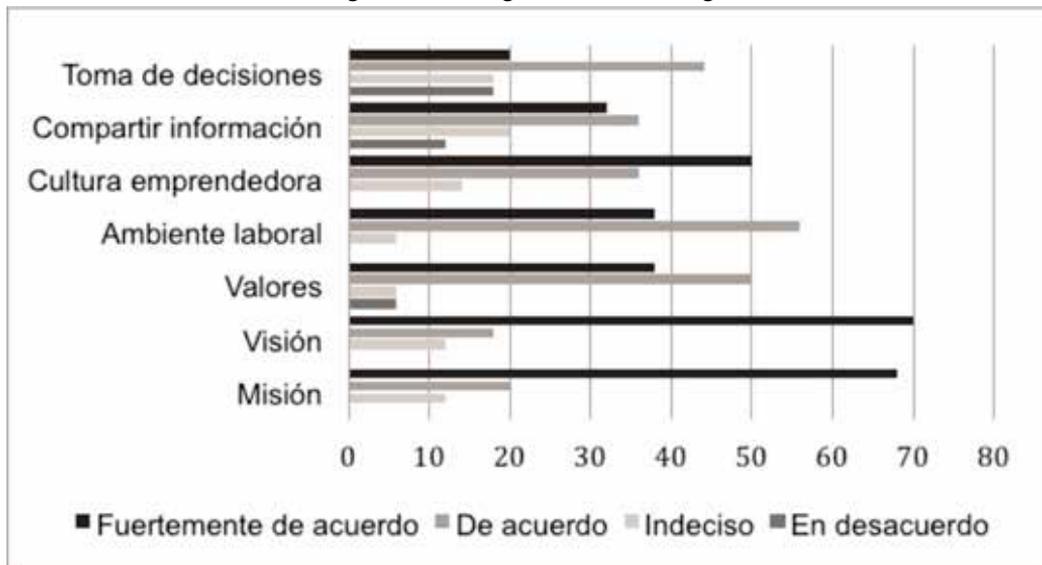
El 94 % de los encuestados están de acuerdo en que los líderes superiores deben crear un ambiente laboral adecuado, que ayude a desarrollar el trabajo individual y el 6,0 % están indecisos. El 50 % y 36 % de los emprendedores están de acuerdo y fuertemente de acuerdo en que es el líder de la empresa quien debe ge-

nerar una cultura emprendedora, de implicación y pertenencia, mejora continua y responsabilidad ante los resultados que se obtenga en la organización.

La forma en que debe retroalimentarse el negocio a través de las experiencias adquiridas en el mismo evidencia un fuerte condicionamiento al no realizarse esta actividad, por la creciente competencia que existe, pues solo el 32 % está de acuerdo (enfáticamente) en hacerlo, mientras el 36 % solo de acuerdo. Esto significa no dar importancia a la trasmisión de experiencias en materia de creación y sostenibilidad del negocio.

Incluir a los colaboradores en la toma de decisiones de la empresa por parte de los líderes de la organización no tiene apoyo, pues solo el 20 % se encuentran fuertemente de acuerdo en hacerlo.

Figura 9. Categoría 1. Liderazgo



Fuente y elaboración propia a partir de salida de máquina del SPSS, versión 20.0

En la Categoría 2: Planificación Estratégica, se tienen como resultados que solo el 86 % de los emprendedores encuestados estimularían a los trabajadores para generar ideas totalmente nuevas (propiciar la innovación), en la medida que planea el futuro, de lo cual se infiere que pocas veces participan en la toma de de-

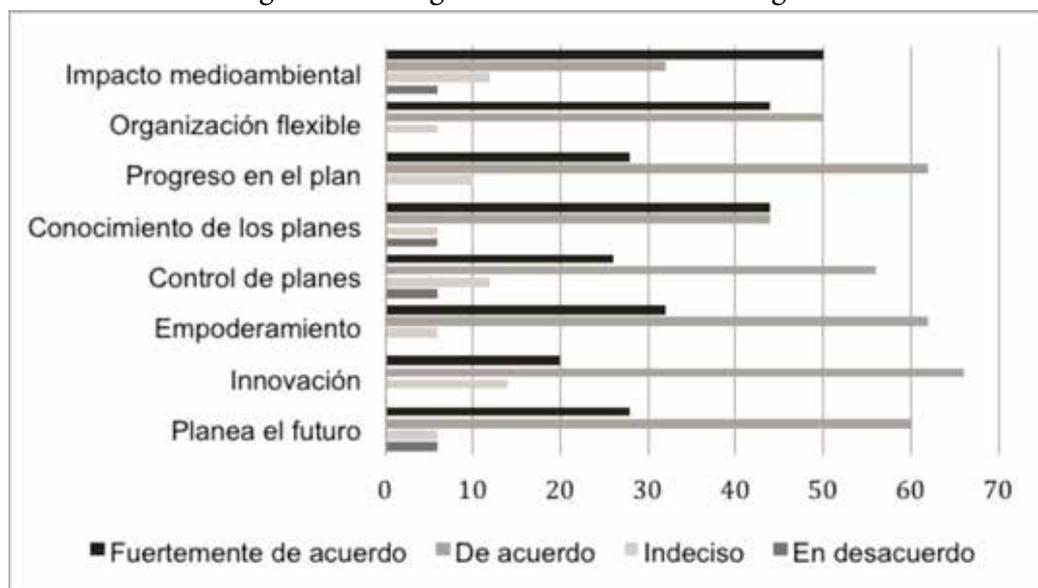
cisiones de las empresas. A su vez, el 94 % se ha empoderado de las partes de los planes de la organización que afectan a su trabajo.

El 82 % refiere que controla y evalúa el cumplimiento de los planes por cada unidad de su organización y el 88 %, que conoce las partes de los mismos; es decir, los empresarios muchas veces adolecen de los conocimientos elementales acerca del funcionamiento de sus empresas.

A pesar de ello, el 90 % de los emprendedores de éxito sabe en qué medida está progresando, en la parte del plan de cada unidad de trabajo. De forma general, los encuestados consideran que su organización es flexible y puede hacer cambios rápidamente cuando se necesitan, lo cual no es real, pues, al desconocer parte de las actividades de la empresa o no dominarla en su plenitud, no puede estar preparado, a priori, para el cambio.

El 82 % indica que está de acuerdo en que la organización debe controlar y evaluar el impacto al medio ambiente.

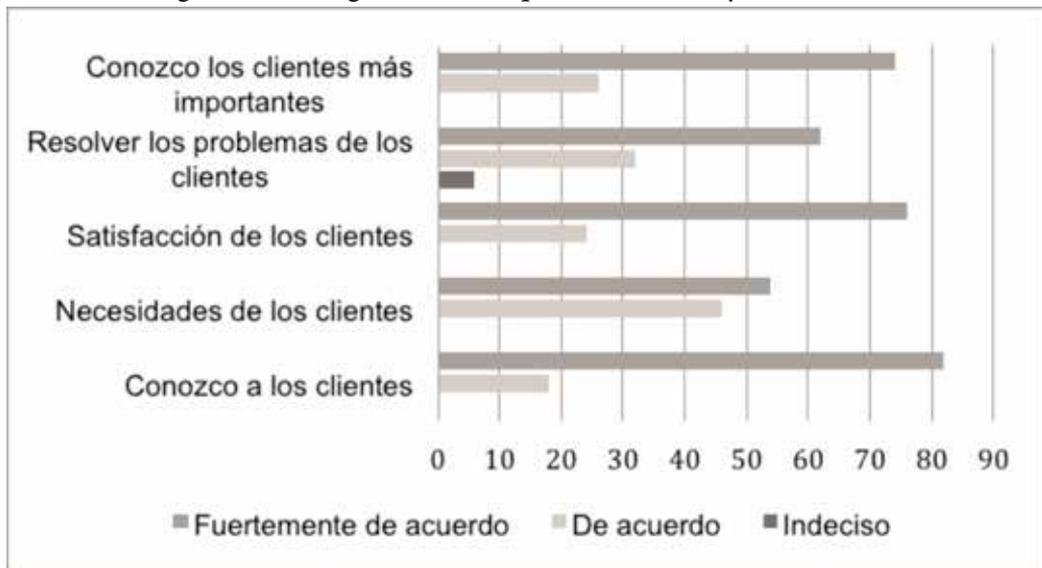
Figura 10. Categoría 2. Planeación Estratégica



Fuente y elaboración propia a partir de salida de máquina del SPSS, versión 20.0

Para la Categoría 3. Enfoque en el cliente y en el mercado, se precisa a los empresarios que los clientes son las personas que usan los productos. A partir de ello, se tiene que la totalidad de los encuestados considera que debería conocer más a sus clientes importantes para saber qué necesitan y qué desean, así como saber si se encuentran satisfechos o no con el servicio que les brinda la empresa. El 62 % coincide en que están de acuerdo en hacer correcciones en la oferta del servicio con el objetivo de resolver los problemas de los clientes.

Figura 11. Categoría 3: Enfoque en el cliente y en mercado



Fuente y elaboración propia a partir de salida de máquina del SPSS, versión 20.0

En la Categoría 4. Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento, el 94 % de los encuestados es consciente de cómo medir la calidad del trabajo de los colaboradores y el 84 % puede usar esa información para hacer cambios que mejoran el trabajo. Solo el 6 % desconoce cómo las medidas que lleva a cabo en la empresa se adaptan a las medidas generales de mejoras de la organización.

El 90 % de los encuestados dice tener a su disposición toda aquella información importante que necesita para hacer el trabajo; a su vez se declara que deberían conocer el estado real de la organización en su totalidad.

Figura 12. Categoría 4. Medición, análisis y gestión del conocimiento

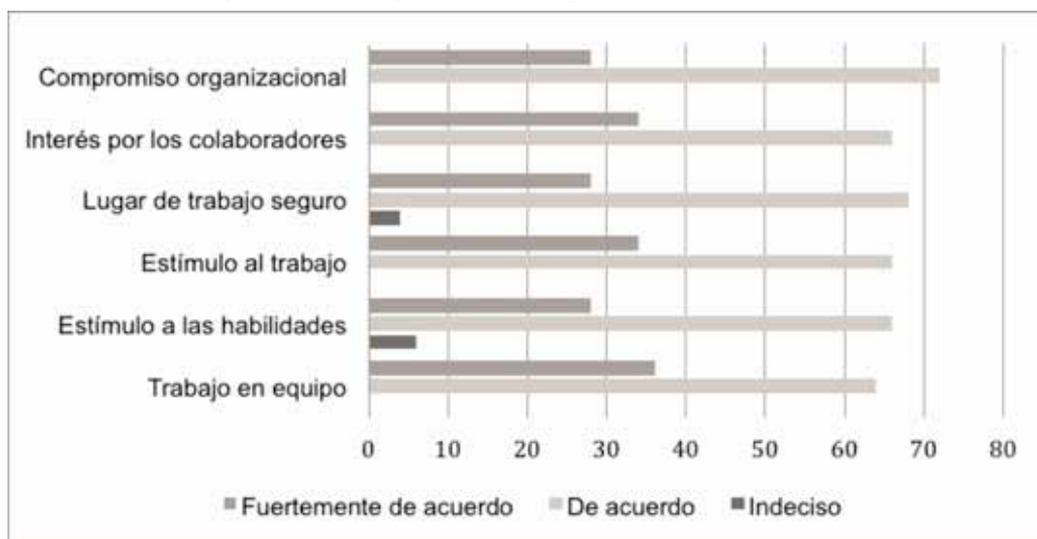


Fuente y elaboración propia a partir de salida de máquina del SPSS, versión 20.0

En la Categoría 5. Enfoque en la Mano de Obra, los encuestados concuerdan en que las personas con quienes trabajan deberían cooperar y trabajar como un equipo para estimular y desarrollar las habilidades del trabajo. A su vez, el 66 % de los emprendedores considera que el lugar de trabajo debería presentar condiciones de seguridad. Plantean que siempre están al tanto de sus colaboradores (lo que, sin embargo, solo se refleja en indicador máximo de un 66 %). La totalidad de los encuestados afirma que existen compromisos por perseguir el éxito de la organización, como se observa en la figura 13.

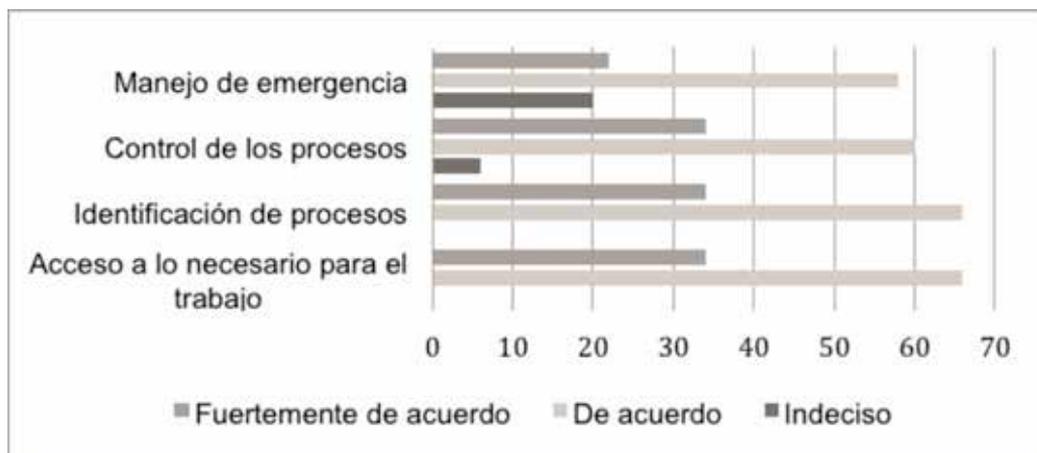
Respecto a la Categoría 6. Gestión de Procesos, la totalidad de los encuestados concuerda en que el colaborador debería tener acceso a todo lo necesario para cumplir con su trabajo. Asimismo, existe consenso acerca de que deberían identificar claramente los procesos para realizar los trabajos de forma adecuada. El 94 % sobre el total de los encuestados declara que tiene control sobre los procesos de la empresa, lo cual deja poco margen para manejar la incertidumbre a partir de entender que solo el 80 % se siente preparado para manejar una emergencia.

Figura 13. Categoría 5: Enfoque en la mano de obra



Fuente y elaboración propia a partir de salida de máquina del SPSS, versión 20.0

Figura 14. Categoría 6: Gestión de procesos

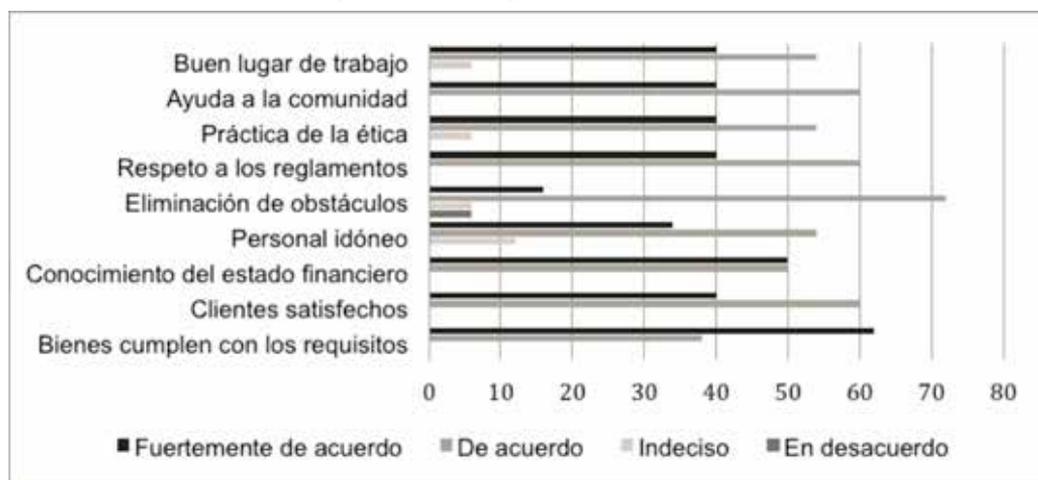


Fuente y elaboración propia a partir de salida de máquina del SPSS, versión 20.0

En la Categoría 7. Resultados, la totalidad de los emprendedores coinciden en que los bienes y/o servicios deberían cumplir con todos los requisitos para que los clientes se encuentren satisfechos con el trabajo de la empresa. El 100 % manifestó que conoce el estado financiero de su organización y que tiene el debido personal y destreza.

La totalidad de los encuestados está en favor del progreso y respeta las leyes y reglamentos; a su vez, practican normas y éticas correctamente. Contribuyen a la comunidad a partir de los resultados que se generan en la organización, que consideran un adecuado lugar de trabajo. De igual forma, el 94 % refiere que cuida y protege el medio ambiente.

Figura 15. Categoría 7: Resultados



Fuente y elaboración propia a partir de salida de máquina del SPSS, versión 20.0

En tercer lugar y con la finalidad de triangular la información, datos y metodología, aplicados al segmento de emprendedores, en general (387), a los emprendedores de éxito (50), se procede a seleccionar a los expertos con el denominado “Coeficiente de competencia experta” o “Coeficiente k”, que se obtiene a partir de la autovaloración realizada por la persona para determinar su competencia experta en el campo del emprendimiento.

En su determinación, se aplica la siguiente fórmula:  $k = \frac{1}{2} (k_c + k_a)$ , donde  $k_c$  es el “Coeficiente de conocimiento” o información que tiene el experto acerca del tema; y  $k_a$  es el denominado “Coeficiente de argumentación” o fundamentación de los criterios de los expertos, pues constituye, además, la base del método Delphi (Cañibano, 2008).

Para la aplicación del Coeficiente  $k$ , se seleccionan a las personas que cumplen con lo siguiente:

- a) Poseer formación científica avalada por el título de máster o doctor (o en proceso de obtener tal categoría científica).
- b) Tener más de 10 años de experiencia como profesores, consultores, asesores o directivos en el área de investigación.
- c) Haber participado en proyectos relacionados con el objeto de estudio de la investigación
- d) Desarrollar publicaciones científicas o materiales metodológicos sobre temáticas vinculadas al campo de la investigación.
- e) Participación en la toma de decisiones relacionadas con el ámbito de la investigación

De esta manera, se identifican como peritos factibles a un total de 20 personas (representantes de: academia, gobiernos nacional y local, de empresarios grandes y medianos y de la comunidad), a los que se les solicita, por correo electrónico, que respondan a la encuesta con el objetivo de determinar sus coeficientes de competencia experta ( $k$ ), de los cuales contestan 17 y califican 15.

A los 15 expertos calificados, se les envía una nueva encuesta. De los resultados obtenidos los expertos indican, en un primer momento, que existe una alta pertinencia de los emprendimientos en el fortalecimiento, crecimiento y desarrollo socioeconómico del país, y, en un segundo momento identifican los problemas que tienen los emprendimientos.

La información obtenida de los tres grupos de informantes, permite identificar los 38 problemas que presentan los emprendimientos empresariales en el cantón Riobamba, tal como se explica en el apartado siguiente.

### 4.3. PROBLEMAS DE LOS EMPRENDIMIENTOS EN EL CANTÓN RIOBAMBA

Tabla 5. Problemas de los emprendimientos en el cantón Riobamba

Burocracia.	Insuficiente medición sobre los procesos de gestión.
Insuficiente liderazgo.	Escaso estímulo a los trabajadores.
Alta competencia.	Insuficiente identificación de los procesos de la empresa.
Escasa planificación estratégica.	Escasa conexión de los emprendedores con la universidad.
Insuficiente medición sobre los procesos de gestión.	Inseguridad.
Escaso estímulo a los trabajadores.	Escaso conocimiento respecto a temas de gestión.
Insuficiente identificación de los procesos de la empresa	Falta de capacitación.
Escasa conexión de los emprendedores con la universidad.	Mala ubicación de los negocios.
Inseguridad.	Delincuencia.
Falta de iniciativa emprendedora.	Desconocimiento de procesos técnicos.
Falta de creatividad.	Se conforma con los mercados en donde han incursionado.
Falta de innovación.	Son negocios que surgen por la falta de empleo y oportunidades laborales
Limitada incursión en los mercados nacionales e internacionales.	Crisis en el mercado internacional.
Flujo migratorio interno.	Dificultades en el aprovisionamiento de materias primas.
Carencia de espacios de capacitación.	Limitada mano de obra calificada.
Falta de financiamiento.	
La investigación e innovación son consideradas como procesos espontáneos.	Falta de encadenamientos productivos.
Entorno regulatorio desfavorable.	Trabajo aislado de los sectores sociales y productivos.

Entorno cultural no emprendedor	Apoyo del Estado a determinados sectores focalizados.
No se considera a la asociatividad y producción direccionada como importantes en el desarrollo de los emprendimientos.	Apoyo del gobierno a la gran empresa.
La academia no es tomada en cuenta en las decisiones económicas-productivas del país.	Los planes y programas de gobierno no son consensuados con la sociedad.
La universidad trabaja a espaldas del sistema social.	Sistema curricular universitario obsoleto.

Fuente y elaboración propias

Teniendo en cuenta estos resultados, se procede a trabajar con los expertos que colaboran con el estudio para presentar el diagnóstico en forma de síntesis problemática, según se percibe en el despliegue de los emprendimientos empresariales del cantón Riobamba.

Aplicando la triangulación de información, se puede concluir que los resultados de dicha encuesta confirman que más del 90 % de los expertos, coinciden en que las problemáticas listadas reflejan la realidad de los procesos de emprendimientos en el cantón, lo cual valida los resultados del diagnóstico.

A partir de ello, el investigador principal procede a identificar las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades existentes en materia de desarrollo sostenible de los emprendimientos empresariales.

Implementando la metodología, se puede concluir que más del 95 % aceptan las variables identificadas para procesar la matriz FODA. El 5 % restante se desestima debido a que no responde la encuesta (no se dan motivos).

De los resultados obtenidos en las rondas Delphi, se expone el listado de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas para los emprendimientos empresariales del cantón Riobamba.

Tabla 6. Listado de fortalezas para el emprendimiento en Riobamba

Conocimiento de los clientes.	Trato amable de los colaboradores.
Incremento paulatino de los ingresos.	Contar con medio de comunicación rápidos.
Ley laboral clara.	Trabajo en familia.
Aporte obligatorio al IESS.	Local propio.
Buena relación con los vecinos.	Ser mi propio jefe.
Disponer de tiempo para atender el negocio.	Tener hijos que estudian y ayudan con el negocio.
Disponibilidad para capacitarnos.	Hacer publicidad. Participar en ferias de la localidad.

Fuente y elaboración propias

Tabla 7. Listado de oportunidades para el emprendimiento en Riobamba

Alta pertinencia para el fortalecimiento, crecimiento y desarrollo socioeconómico.	Desarrollo tecnológico.
Existencia de clientes en el mercado nacional e internacional.	Incremento del presupuesto para I+D.
Existencia de espacios de desarrollo empresarial que potencian la innovación tecnológica.	Acuerdos bilaterales y multilaterales.
Política pública de incentivo a la actividad empresarial.	Apoyo a la educación superior.
Cambio de la matriz productiva.	Actualización tecnológica.
Financiamiento estatal para emprendimientos.	Contar con leyes actualizadas.
Existencia de centros universitarios en el territorio.	Incremento de la inmigración.
Facilidad en los servicios de comunicación.	Ubicación geográfica privilegiada.

Fuente y elaboración propias

Tabla 8. Listado de debilidades para el emprendimiento en Riobamba

Insuficiente liderazgo.	Desconocimiento de procesos técnicos.
Escasa planificación estratégica.	Falta de iniciativa emprendedora.
Insuficiente medición sobre los procesos de gestión.	Falta de creatividad.
Escaso estímulo a los trabajadores.	Falta de innovación.
Insuficiente identificación de los procesos de la empresa.	Falta de capacitación.
Escasa conexión de los emprendedores con la universidad.	Limitada incursión en los mercados nacionales e internacionales.
Escaso conocimiento respecto a temas de gestión.	Se conforman con los mercados en donde han incursionado.
Mala ubicación de los negocios.	Son negocios que surgen por la falta de empleo y oportunidades laborales.

Fuente y elaboración propias

Tabla 9. Listado de amenazas para el emprendimiento en Riobamba

Burocracia.	Entorno cultural no emprendedor.
Alta competencia.	Falta de encadenamientos productivos.
Inseguridad.	Trabajo de los sectores sociales y productivos aislado.
Delincuencia.	Apoyo del Estado a determinados sectores focalizados.
Crisis en el mercado internacional.	Apoyo del gobierno a la gran empresa.
Dificultades en el aprovisionamiento de materias primas.	Los planes y programas de gobierno no son consensuados con la sociedad.
Limitada mano de obra calificada.	No se considera a la asociatividad y producción direccionada como importantes en el desarrollo de los emprendimientos.
Flujo migratorio interno.	La academia no es tomada en cuenta en las decisiones económicas-productivas del país.
Carencia de espacios de capacitación.	La universidad trabaja a espaldas del sistema social.
Falta de financiamiento.	Sistema curricular universitario obsoleto.
Entorno regulatorio desfavorable.	La investigación e innovación son consideradas como procesos espontáneos.

Fuente y elaboración propias

A partir del listado de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas validadas con los expertos, se procede a realizar una tercera ronda Delphi con la finalidad de que se realice el cruzamiento de la matriz FODA para establecer el posicionamiento estratégico de los emprendimientos empresariales.

El cruzamiento determina que, los emprendimientos empresariales se encuentran en el cuadrante III con una posición adaptativa para un impacto del 26,13 % sobre el resto de los cuadrantes, donde se intenta atenuar las debilidades, aprovechando las oportunidades que se presentan en el entorno. Sin embargo, a criterio del investigador principal, la posición adaptativa concuerda con la realidad del emprendimiento empresarial del territorio, a pesar de estar muy cercanas tanto la posición ofensiva (25,67 %), como defensiva (25,42 %).

La matriz también puede dar lugar al análisis de los mayores impactos por cada indicador, atendiendo a la sumatoria de cada variable independiente entre la cantidad de impacto del sumatorio total del conjunto de las variables. Para ello, se debe procurar la definición de la estrategia más adecuada aprovechando al máximo las potencialidades (fortalezas y oportunidades), minimizando los riesgos (fortalezas y amenazas), enfrentado los desafíos (debilidades y amenazas), y procurando neutralizar las limitaciones (debilidades y amenazas).

Al procesar la información, los resultados de mayor impacto en la matriz FODA generan los siguientes resultados.

Figura 16. Las fortalezas que constituyen mayor impacto

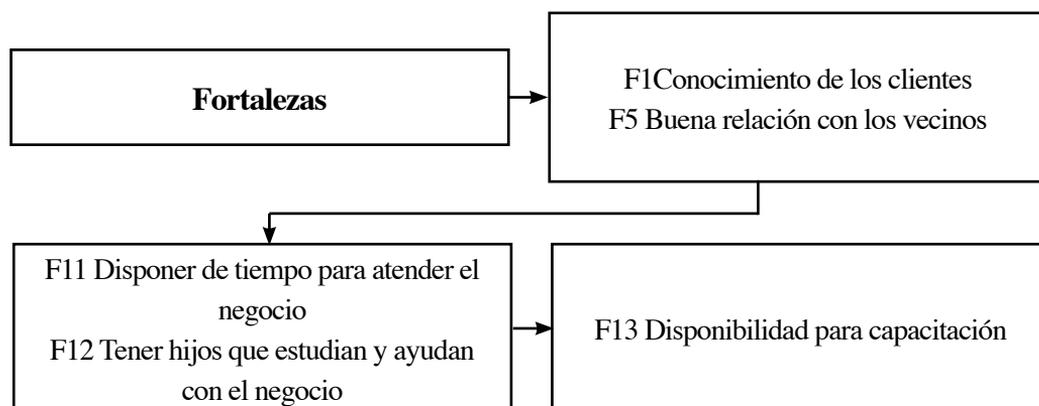


Figura 17. Las oportunidades de mayor impacto

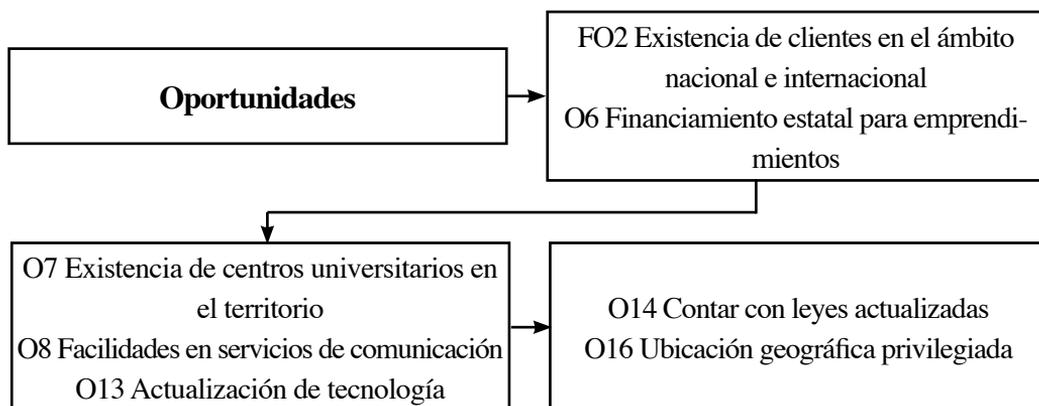


Figura 18. Las debilidades de mayor impacto

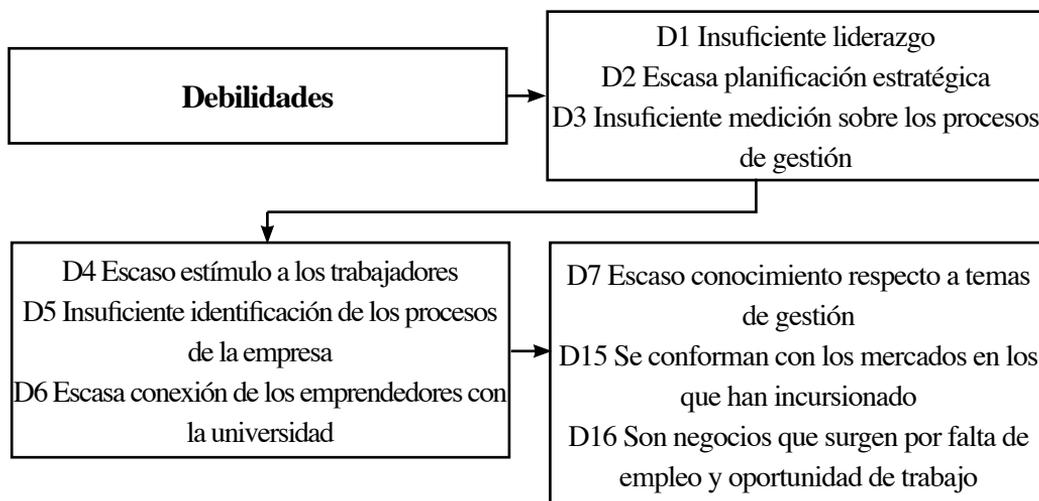
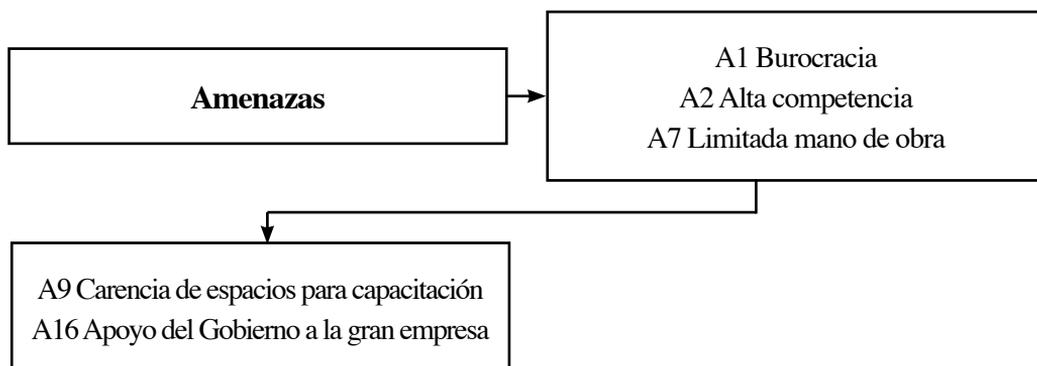


Figura 19. Amenazas de mayor impacto



La metodología utilizada en la investigación asume un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo). Entonces, se selecciona la muestra y se construyen las estrategias a partir del grupo de expertos que reúnen las características k.

Con el diagnóstico de los emprendimientos en el cantón Riobamba, se logra caracterizar las actividades económicas que realizan los emprendedores y, al finalizar el procedimiento, se identifica un conjunto de treinta y ocho (38) problemas que afectan al adecuado desarrollo de las organizaciones, de las cuales, a través del FODA, los expertos identifican cinco fortalezas, siete oportunidades, nueve debilidades y cinco amenazas que constituyen el mayor impacto, hecho que es el punto de partida para elaborar la estrategia que se materializará en acciones e indicadores que den solución a los problemas identificados.

En términos generales, los actores —emprendedores (395), emprendedores de éxito (50) y los expertos (15)— han identificado la problemática de los emprendimientos empresariales en el cantón objeto de estudio, lo que permite, en el siguiente momento, plantear la propuesta estratégica.

#### 4.4. ESCENARIOS POSIBLES PARA LOS EMPRENDIMIENTOS EN RIOBAMBA

Los emprendimientos empresariales del cantón Riobamba necesitan determinar cuál es el potencial de recursos con los que cuentan y qué se está subutilizando; además, saber cuáles son las necesidades que permitirán a este segmento desarrollarse de forma sostenible.

Con los resultados del diagnóstico, se pronostican los posibles escenarios de futuro utilizando un *software* estadístico econométrico de multiplicación matricial, método SMIC (Godet, 2007), que es una herramienta de prospectiva que posibilita la identificación de futuros posibles y deseables, la cual presenta, además, un modelo propio de encuesta que se aplica, vía online, a los expertos dando continuidad a las rondas Delphi.

El estudio modela una estrategia, atendiendo a la triangulación de datos, información y métodos, que analiza los expertos para llegar a un consenso en cuanto a la probabilidad real de su aplicación.

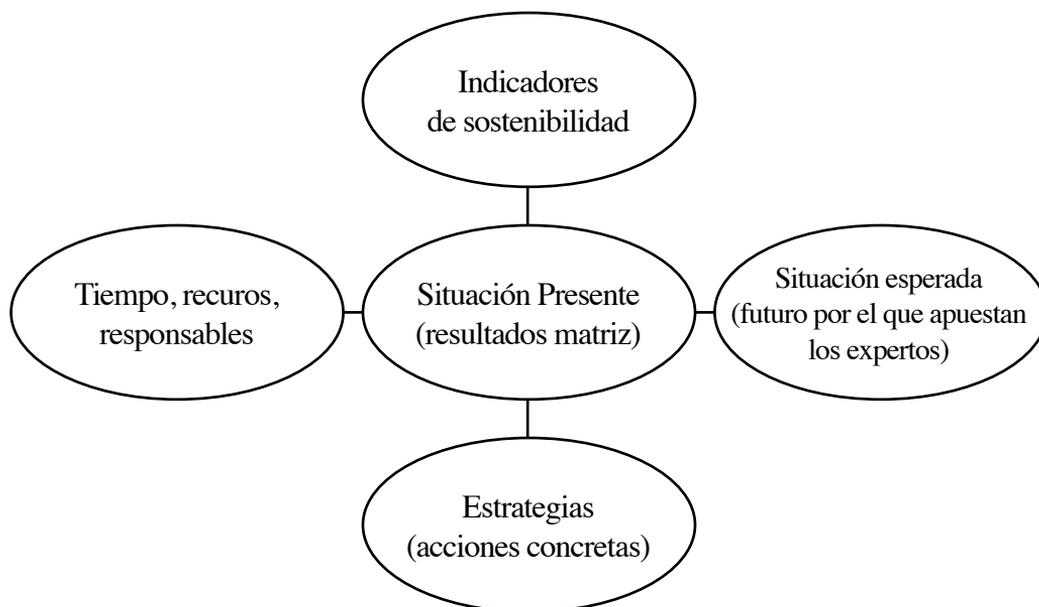
##### ***Problema estratégico y solución problémica de la investigación***

La estructura de la estrategia: a partir de enunciar la situación actual de los emprendimientos y el futuro por el que apuestan los expertos, la estrategia materializada en acciones e indicadores, con una estimación *a priori* de su alcance en el corto, mediano y largo plazo, así como de los responsables de implementar dichas acciones.

Haciendo uso del software SMIC, se modelan e identifican las hipótesis de futuro para el desarrollo sostenible de los emprendimientos del cantón objeto de investigación, se procede a seleccionar el escenario más probable. Cada uno de estos pasos se realiza atendiendo al criterio de los expertos que son consultados en todo momento con la aplicación del método Delphi utilizando la modalidad *online*.

Finalmente, se presenta la estrategia que involucra a los actores en el proceso. Se crea la condición dinámica y la estructura de relación y de cooperación en función del control y evaluación de las iniciativas y acciones de desarrollo sostenibles.

Figura 20. Estructura para la modelación de estrategias



nible, teniendo en cuenta las potencialidades de la universidad, de los expertos, del Estado y de la sociedad.

***Problema estratégico: situación real de los emprendimientos***

Existe un insuficiente liderazgo, una escasa planificación estratégica, una insuficiente medición sobre los procesos de gestión, un escaso estímulo a los trabajadores, una insuficiente identificación de los procesos de la empresa, una escasa conexión de los emprendedores con la universidad, un escaso conocimiento respecto a temas de gestión, su conformismo con los mercados en los que han incurrido y que son negocios que surgen por falta de empleo y oportunidad de trabajo, así como los problemas causados por la burocracia, la alta competencia, una limitada mano de obra calificada, la carencia de espacios de capacitación y el apoyo del Gobierno a la gran empresa.

### ***Solución problémica: proyección futura para los emprendimientos***

Si se aprovecha el conocimiento de los clientes, la buena relación con los vecinos, la disposición de tiempo para atender el negocio, los hijos que estudian y ayudan, y la disponibilidad de los emprendedores para capacitarse, se puede aprovechar la existencia de clientes en el mercado nacional e internacional, el financiamiento estatal para el emprendimiento, la existencia de centros universitarios en el territorio y actualización tecnológica, contando con las leyes oportunas, además de la ubicación geográfica privilegiada del cantón Riobamba.

### ***Escenarios futuros para los emprendimientos***

Para realizar el procedimiento debido, se les presenta a los expertos en una cuarta ronda Delphi la identificación de posibles hipótesis de futuros para que evalúen su realización.

Esto se realiza a través de una encuesta que se aplica en el método SMIC. Las hipótesis son identificadas por parte del investigador principal al aplicar la triangulación de información y datos obtenidos con los métodos antes ejecutados. Las hipótesis se listan a continuación:

H1. Se logra un proceso de capacitación integral de más del 50 % de los emprendedores atendiendo a temas de gestión e innovación.
---

H2. Se realiza un proceso de capacitación de los colaboradores en el que el 50 % de ellos, logre la especialización.
--

H3. La universidad crea un Centro de Emprendimiento con la colaboración de empresarios de éxito y el gobierno local.
--

H4. Se logra una permanencia en el tiempo de los emprendimientos en más del 50 % por un período mayor a tres años y del 20 % en 10 años.
--

H5. Se genera una política pública local de apoyo al emprendimiento, en el contexto del cambio de la Matriz Productiva, asociado a la economía popular y solidaria que posibilita la formación de redes de emprendedores en el territorio.
--

A partir del procesamiento de la encuesta aplicada a los expertos, se obtienen los resultados como salidas del *software* SMIC, lo cual permite identificar los posibles futuros para el despliegue de los emprendimientos. Debe señalarse que, tal como refiere el *software* SMIC, los resultados expresan las probabilidades de los posibles escenarios, calculados a través de un programa de minimización cuadrática, donde el residual es 0,033 es aceptado, al tiempo que se rechazan aquellos residuales mayores a 0,2 por considerarse de débil coherencia.

Considerando el histograma de posibles escenarios, se desecha la primera propuesta, que indica que no cumple con ninguna de las hipótesis, por presentar una débil coherencia (0,45). Se asumen los tres escenarios consecutivos: el escenario 24 (0,105), el escenario 01 (0,056) y el escenario 09 (0,055), atendiendo el criterio de expertos.

Los escenarios han sido catalogados en negativo, positivo y tendencial. Esto se realiza para poder identificar el escenario apuesta, siendo este el más probable, desde el criterio de los expertos.

El escenario 24 (0,105) es considerado un escenario pesimista, pues solo se cumple la hipótesis dos, de lo cual se infiere que no se logra un proceso de capacitación de los colaboradores en el que el 50 % de ellos logre la especialización, por el hecho de que la universidad no realiza un programa de profesionalización dirigido a emprendedores del cantón Riobamba con la colaboración de los empresarios de éxito, en una imbricación de la teoría y la práctica. Esto significa que el 80 % de los emprendimientos, en un período aproximado de tres años, desaparezca; y el 20 % restante, lo haga en 10 años.

Hay que destacar que la carencia de una política pública local de apoyo al emprendimiento, en el contexto del cambio de la matriz productiva, termina por debilitar a todo el sector.

El escenario 01 (0,056), cumple con todas las hipótesis previstas por los expertos. Es considerado el escenario más optimista y, a la vez, resulta ser seleccionado como el escenario por el que se apuesta, por el desarrollo sostenible de los emprendimientos empresariales en el cantón de Riobamba.

En este escenario se logra un proceso de capacitación integral de más del 50 % de los emprendedores atendiendo a temas de gestión e innovación, dado por el hecho de que la universidad crea un centro de emprendimiento con la colabora-

ción de los empresarios de éxito, en una imbricación de la teoría y la práctica. Esto provoca que se logre permanencia del 80 % de emprendimientos en un período mayor a tres años, y del 20 % en 10 años.

Un factor que favorece el emprendimiento es que se genera una política pública local de apoyo al emprendimiento, en el contexto del cambio de la matriz productiva, asociado a la economía popular y solidaria, que posibilita la formación de redes de emprendedores en el territorio, incentivando la creación de emprendimientos, a partir del apoyo estatal hacia este sector. Se apuesta por la capacitación de los colaboradores en un 50 %, logrando su especialización.

El escenario 09 (0,055) ha sido considerado como un escenario tendencial. A criterio del investigador principal, es el más probable en su ejecución, pues se cumple con las hipótesis 1, 3, 4 y 5, a excepción de la hipótesis dos, referida a la capacitación de los colaboradores. Esto puede ser medianamente posible y reversible en el tiempo, a partir del proceso de superación que pueden lograr los empresarios, con la gestión de su capacitación.

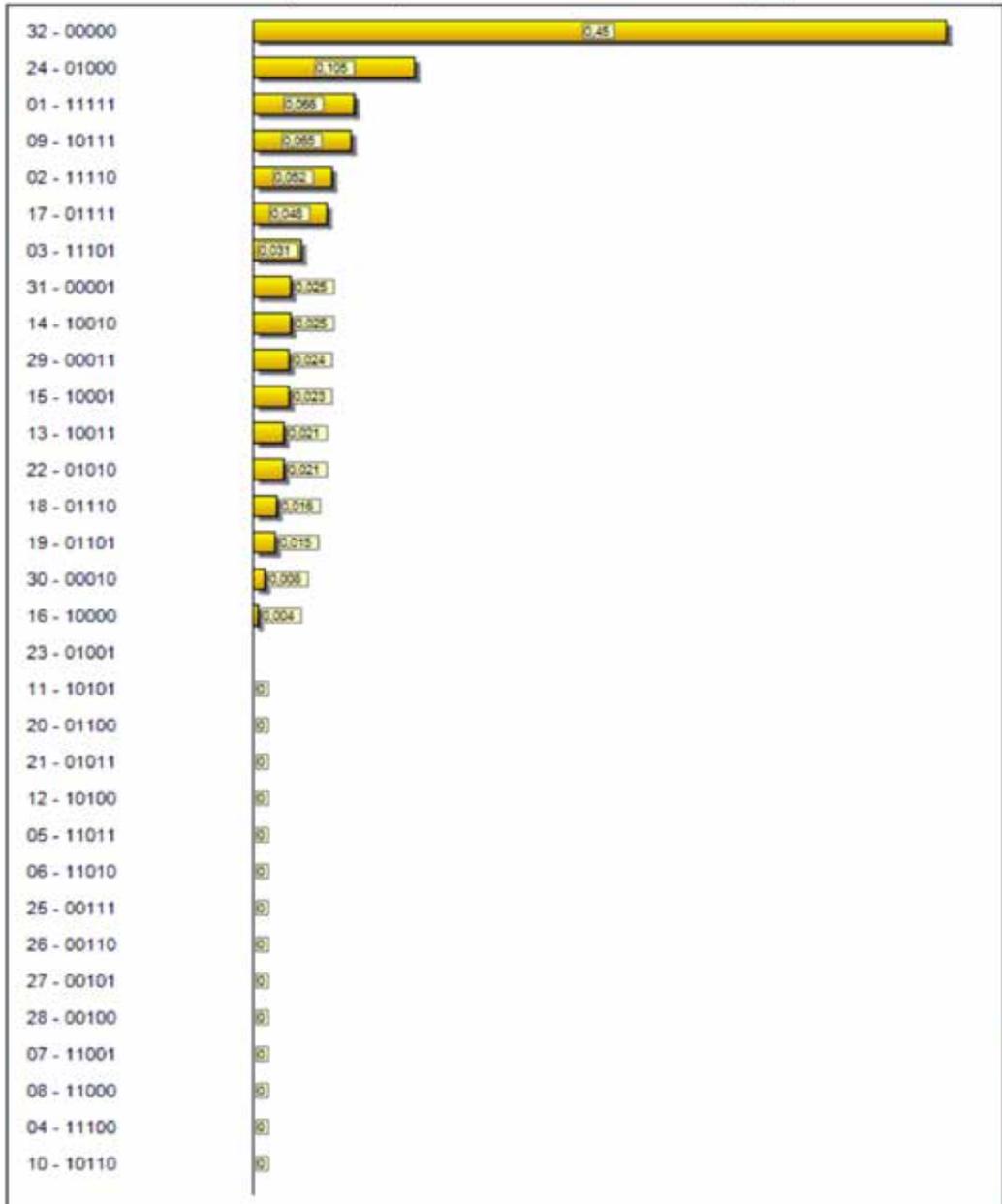
El entendimiento de que se hace imprescindible la capacitación de la fuerza laboral va más allá de una idea de los empresarios, pues, en el largo plazo, se requerirá, que este requisito se cumpla para ofrecer un servicio de calidad adecuado a los contextos competitivos actuales.

No se logra el proceso de capacitación integral de más del 50 % de los emprendedores en temas de gestión e innovación, por el hecho de que la universidad no tiene un centro de emprendimiento con la colaboración de los empresarios de éxito, en una imbricación de la teoría y la práctica. Esto provoca que no se logre permanencia del 80 % de emprendimientos en un período mayor a tres años, y del 20 % en 10 años.

Tampoco favorece que se genere una política pública local de apoyo al emprendimiento, en el contexto del cambio de la Matriz Productiva, asociado a la economía popular y solidaria que posibilita la formación de redes de emprendedores en el territorio, a partir del apoyo estatal al sector. No se logra la capacitación de los colaboradores en el 80 % que posibilite su especialización.

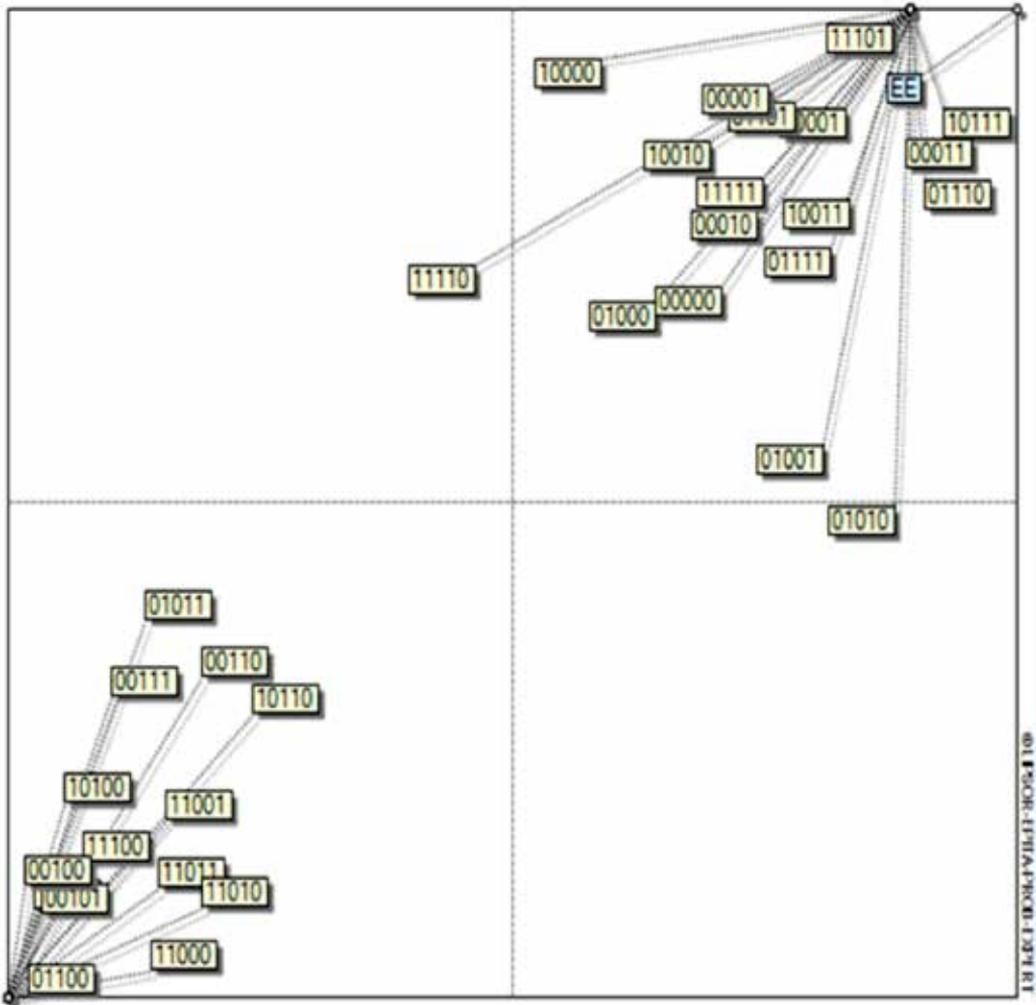
Escenario 09: si no se implementan acciones estratégicas, este puede ser realizado en el mediano plazo. Los resultados se muestran a través del histograma de probabilidad (tabla 3) y el plano de proximidades de escenarios.

Tabla 10. Histograma de escenarios posibles



Fuente y elaboración propias a partir de los resultados obtenidos del software SMIC.

Figura 21. Plano de proximidades



Fuente y elaboración propias a partir de los resultados obtenidos del software SMIC.

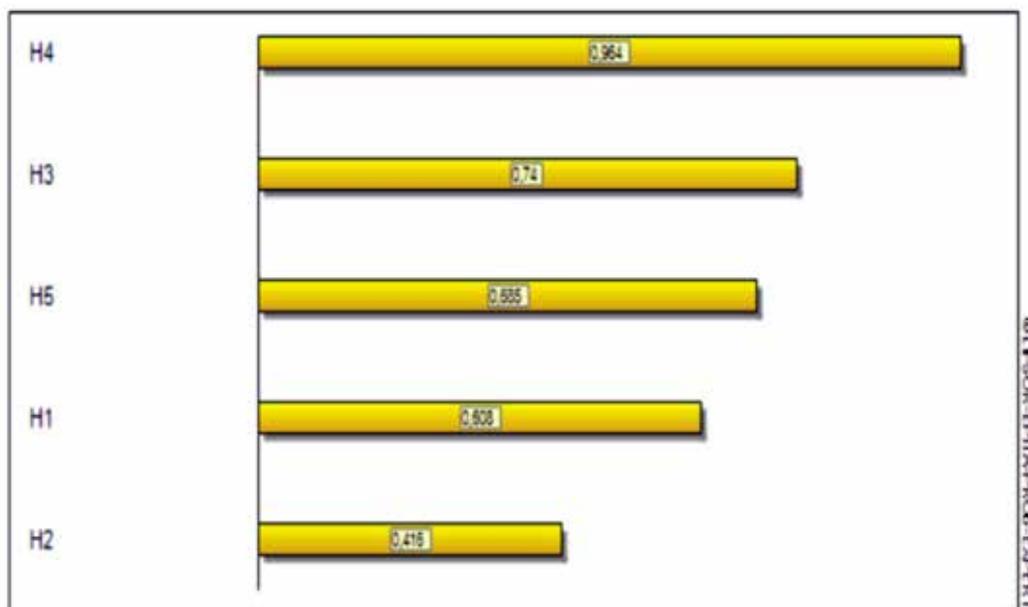
En la figura anterior, se puede identificar la hipótesis 01 (0,056) de mayor significación, siendo la de mayor influencia para el desarrollo sostenible de los emprendimientos con un impacto de 0,964 impactos.

H4. Se logra una permanencia en el tiempo de los emprendimientos en más del 80 % por un período mayor a tres años y del 20 % en 10 años.

A su vez, la hipótesis más dependiente (o que condiciona la dependencia de lograrse un desarrollo sostenible de los emprendimientos empresariales) es la hipótesis tres con un impacto de 1,163.

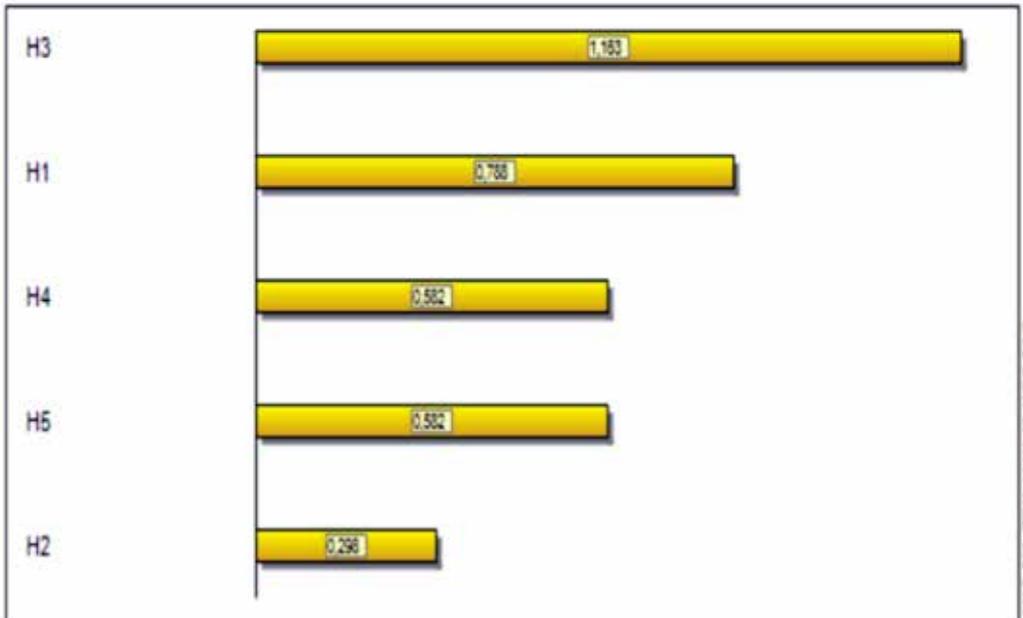
H3. La universidad crea un Centro de Emprendimiento con la colaboración de empresarios de éxito y el gobierno local.

Figura 22. Histograma de sensibilidad de influencias



Fuente y elaboración propias a partir de los resultados obtenidos del software SMIC.

Figura 23. Escenario por el que apuestan los expertos



Fuente y elaboración propias a partir de los resultados obtenidos del software SMIC.

El escenario por el que apuestan los expertos describe un ciclo que imbrica la labor de las universidades, los empresarios, los emprendedores, la comunidad y el gobierno local como principal actor que gestiona toda actividad económica, política y social del territorio, lo cual conforma un sistema de actores sociales que tributan al desarrollo sostenible de los emprendimientos empresariales.

Figura 24. Sistema de actores sociales

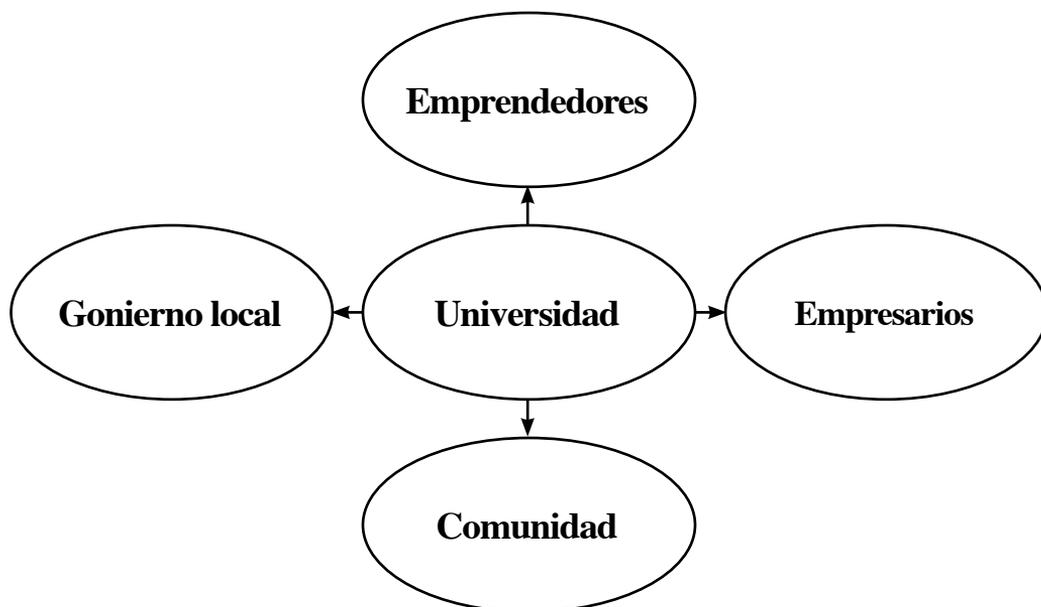
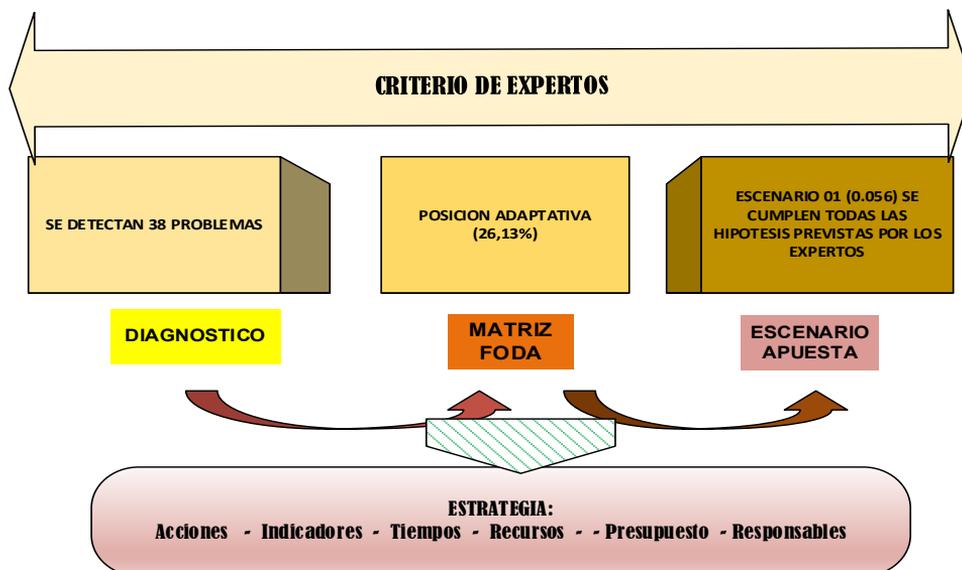


Figura 25. Propuesta de estrategia para los emprendimientos del cantón Riobamba



***Objetivo estratégico:***

Potenciar la participación de la universidad en el campo emprendedor con la intervención de la comunidad, el sistema empresarial, el gobierno local, de modo que se posibilite el desarrollo sostenible.

***Estrategias externas***

**E1:** Alianzas estratégicas universidad-gobierno local.

**E2:** Organización de redes de emprendimientos

**E3:** Colaboración en actividades de investigación y de vinculación con el gobierno local, la comunidad y los empresarios.

***Estrategias internas***

**E4:** Creación de un centro de formación técnica y de capacitación emprendedora.

**E5:** Reactivación de la incubadora de empresas donde los estudiantes y sociedad en general desarrollen las ideas emprendedoras.

**E6:** Creación de un observatorio de emprendimiento empresarial en la universidad que genere información científica-tecnológica y de comportamiento económico-financiero y ambiental, para el desarrollo empresarial.

El cumplimiento de la estrategia plantea las siguientes acciones:

***E1: Alianzas estratégicas universidad-gobierno local***

**A1:** Proponer al gobierno local bases jurídicas que vinculen al sector emprendedor, como segmento estratégico en el desarrollo socioeconómico del territorio, dada su contribución en la generación de mano de obra.

**A2:** Propiciar la participación de las entidades financieras en la colocación de dinero hacia los emprendimientos empresariales que se crean sobre la base de la innovación empresarial.

**A3:** Apertura de espacios para concursos de proyectos de emprendimiento, en donde participe de forma directa el gobierno local.

**A4:** Propiciar el emprendimiento en barrios vulnerables identificando sus aptitudes y negocios creados.

**A5:** Rescatar elementos de la cultura popular que puedan potenciarse como productos autóctonos, a partir de introducir aspectos de innovación tecnológica en su elaboración.

**A6:** Crear una revista informativa con carácter trimestral de los emprendimientos empresariales del cantón Riobamba.

### ***E2: Organización de Redes de Emprendimientos***

**A7:** Identificación de grupos de emprendedores según el sector.

**A8:** Crear base de datos de emprendedores locales por sector.

**A9:** Actualización de las bases de datos de las empresas patentadas en el GAD de Riobamba, por sector.

**A10:** Identificación de las principales materias primas por sector.

**A11:** Desarrollar convenios con empresas que proveen materia prima.

**A12:** Identificar mercados nacionales e internacionales en los que podrían incursionar los emprendedores.

### ***E3: Colaboración en actividades de investigación y de vinculación con el gobierno local, la comunidad y los empresarios***

**A13:** Identificación de proyectos requeridos por el gobierno local y nacional.

**A14:** Participación directa en los concursos para diseño y ejecución de proyectos emprendedores.

**A15:** Crear una red de comunicación e información municipal sobre proyectos de emprendimiento requeridos.

**A16:** Inclusión de presupuesto municipal para el desarrollo de emprendimientos prioritarios.

**A17:** Proyectos de emprendimiento destinados a personas con capacidades especiales y personas privadas de libertad.

***E4: Creación de un centro de formación y capacitación emprendedora***

**A18:** Formar docentes especialistas (docentes de la Epoch, empresarios de éxito), en el área del emprendimiento con una Escuela de Negocios de prestigio internacional.

**A19:** Elaborar un programa de capacitación continua para emprendedores donde se enseñen elementos teóricos de administración de negocios (liderazgo, enfoque en el cliente y mercado, gestión estratégica, etc.).

**A20:** Elaborar un programa de entrenamiento para los emprendedores en técnicas de gestión estratégica.

**A21:** Propiciar el intercambio de conocimientos y experiencia entre académicos y emprendedores que posibilite la retroalimentación de aspectos prácticos y teóricos para dinamizar la actividad emprendedora.

***E5: Reformulación de la incubadora de empresas donde los estudiantes y sociedad desarrollen las ideas emprendedoras***

**A22:** Elaborar un plan de asesoría/consultoría para el fortalecimiento de las empresas familiares con la intervención directa de la planta docente formada en el ámbito del emprendimiento.

**A23:** Crear espacios laborales para los estudiantes aprovechando las prácticas preprofesionales.

**A24:** Creación de espacios de intercambio entre emprendedores-empresarios en materia de avances tecnológicos y empresariales a través de ferias nacionales e internacionales.

**A25:** Crear emprendimientos empresariales con los servidores públicos, previo a que se acojan a la jubilación (fuerzas armadas, policía nacional, entre otros), identificando emprendimientos de interés de la comunidad y del interés de estos segmentos.

**A26:** Evaluación periódica al proceso de desarrollo de los emprendimientos empresariales atendiendo a los indicadores propuestos en el diagnóstico.

***E6. Creación de un observatorio de emprendimiento empresarial en la Universidad***

**A27:** Formulación de un convenio con la Vicepresidencia de la República que permita obtener información macroeconómica y del tejido productivo del país.

**A28:** Convocar a docentes y emprendedores a la formación del equipo multidisciplinario.

**A29:** Realizar convenios interinstitucionales que generen información de emprendimientos en el ámbito local y nacional.

**A30:** Identificar espacios para laboratorios que modelen emprendimientos.

**A31:** Adquisición de paquetes informáticos para emprendimientos.

El objetivo determinado, la estrategia diseñada, así como las acciones generadas no tendrían validez si no se cuenta con indicadores que permitan medir y evaluar el cumplimiento de las acciones como elementos operativos para cumplir con la estrategia. A continuación, se relacionan los indicadores para cada acción.

Tabla 11. Indicadores propuestos

Acciones	Indicadores sociales	Indicadores económicos	Indicadores ambientales
<b>E1: Alianzas estratégicas universidad- gobierno local</b>			
A1	Total, anual de ordenanzas aprobadas/ No. de ordenanzas creadas para el sector.	% de presupuesto destinado al sector.	No. de resoluciones ambientales creadas.
A2	No. de proyectos evaluados y aprobados. Total, de proyectos aprobados/ número de proyectos presentados.	No. de proyectos financiados.	% de financiamiento destinado para cuidado ambiental
A3	No. concursos programados/No. de concursos realizados. No. de ferias creadas para el emprendimiento auspiciadas por el gobierno local.	% de presupuesto destinado para los concursos.	Total, de concursos programados/ No. de proyectos presentados en el ámbito ambiental
A4	Total, de barrios vulnerables intervenidos/No. de barrios apoyados.	No. de convenios internacionales que apadrinen los emprendimientos.	No. de proyectos en el ámbito ambiental.
A5	Total, de proyectos presentados/ No. de proyectos que destacan la cultura popular. Existencia de programas que promuevan la conservación de las actividades económicas tradicionales.	Total, de presupuesto destinado a proyectos por el rescate de la cultura/ Total de presupuesto destinado a proyectos.	No. de proyectos que utilizan tecnología propia.
A6.	No. de emprendedores participantes en la revista.	Tiraje de revistas cada 6 meses.	No. de artículos que vinculen a la sociedad, su economía y el medio ambiente.

<b>E2: Organización de Redes de emprendimientos</b>			
A7:	No. de grupos de emprendedores por sector.	Inversión privada en emprendimientos/No. de negocios de hecho.	
A8:	Análisis comparativo con base de datos en los últimos tres años.	Presupuesto destinado para la base de datos.	
A9:	No. de empresas por sector.		
A10:	No. de empresas organizadas según sector para adquirir materia prima.	Inversión inicial requerida adquisición de materia prima.	
A11:	No. de proveedores de materia prima en el ámbito nacional y regional.	Presupuesto referencial requerido para adquisición de materia prima.	
A12:	No de requerimientos requeridos para la exportación.	Presupuesto requerido para gastos de exportación.	No. de requerimientos medio ambientales para exportar.
<b>E3: Colaboración en actividades de investigación y de vinculación con el gobierno local, la comunidad y los empresarios</b>			
A13:	No. proyectos participantes en la localidad y en el ámbito nacional.	Presupuesto requerido para la participación en proyectos locales y nacionales.	
A14:	No. de participantes en el diseño y ejecución de proyectos emprendedores.	Presupuesto requerido para los concursos.	
A15:	Oficina y personal destinado a comunicar e informar sobre emprendimientos.	Presupuesto destinado a la creación de espacios para comunicación e información.	
A16:	No. de proyectos en emprendimientos anualmente.	% presupuesto destinado.	
A17:	No. de personas con capacidades especiales incluidas en los proyectos.	Presupuesto destinado a proyectos destinados a segmentos con capacidades especiales	

<b>E4: Creación de una escuela de formación técnica y de capacitación emprendedora</b>			
A18:	No. de profesores especialistas/ Total de profesores Espoch. No. de emprendedores de éxito que participan en la formación.	No. de proyectos generados a partir de la formación de los docentes.	No. de proyectos que vinculen la actividad del emprendimiento con el medio ambiente.
A19:	% de emprendedores líderes/ Total de emprendedores ubicados en las asociaciones	Inversión privada en rehabilitación/ Inversión privada total del sector	No. de proyectos de emprendimientos creados para contribuir al cuidado del medio ambiente
A20:	% de empresas que utilizan técnicas de gestión estratégica/ Total de emprendedores ubicados en las asociaciones	Valor económico directo generado (datos de facturación utilizando técnicas de gestión)	
A21:	No. de emprendedores que participan en la retroalimentación.	% de empresas que exportan/ Total de empresas ubicadas en las asociaciones.	Experiencias vividas en el ámbito de cuidado del medioambiente.
<b>E5: Reactivación de la incubadora de empresas donde los estudiantes y sociedad en general desarrollen las ideas emprendedoras</b>			
A22:	% de empresas intervenidas/Total de empresas ubicadas en las asociaciones	% de innovación empresarial que crea valor añadido	Cantidad de residuos producidos en las empresas % compras verdes
A23:	No. de estudiantes que se insertan en las empresas. Producción mensual/ horas trabajadas al mes (productividad laboral)	% costo generado por inserción de estudiantes/ Presupuesto total para gasto corriente	
A24:	No. de conferencias y asistencia a ferias que demuestran avances empresariales y tecnológicos	% de innovación tecnológica en las empresas.	% de empresas que contribuyen al medio ambiente
A25:	No. de emprendimientos creados por servidores públicos y jubilados	Inversión generada por la creación o innovación de empresas	

A26:	No. de empresas que se mantienen en el mercado después del tercer año	Incremento anual de las ventas por sector	No. de empresas que implementan políticas para el cuidado del medio ambiente
<b>E6: Creación de un observatorio de emprendimiento empresarial en la universidad que genere información científica-tecnológica y de comportamiento económico-financiero-ambiental para el desarrollo empresarial</b>			
A27:	No. de indicadores macroeconómicos identificados y utilizados para el desarrollo de emprendimientos	No. de emprendimientos involucrados en procesos de exportación	No. de emprendimientos involucrados en medio ambiente
A28:	% de docentes y emprendedores formados en emprendimientos/total de docentes Espoch	No. de empresas e innovaciones	No. de empresas que adopten políticas para el cuidado del medioambiente
A29:	No. de convenios interinstitucionales firmados y ejecutados	Costos de materias prima por sector de actividad	No. de empresas que vinculan al medio ambiente en sus actividades diarias
A30:	No. de laboratorios destinados a simulación de emprendimientos	Presupuesto destinado para laboratorios simuladores negocios	
A31:	No. de paquetes informáticos adquiridos No. de paquetes informáticos donados	Presupuesto destinado a la adquisición de paquetes informáticos para emprendimientos	

La metodología utilizada, tanto para la identificación de hipótesis, objetivo estratégico, estrategia, acciones, indicadores e identificación de recursos requeridos, tiempos para la ejecución, presupuestos referenciales que pueden ser utilizados para el cumplimiento de las acciones corresponde en todo momento a la validación realizada por el grupo de expertos y participación de los sectores involucrados.

A partir de la identificación de la situación problemática, se plantea la solución problemática que parte del diagnóstico elaborado. Se identifican cinco hipótesis para que los expertos identifiquen la hipótesis (cuatro) que dé lugar a su cumplimiento. A partir de ello, validan el objetivo con seis estrategias, de las cuales tres corresponden a estrategias externas y tres internas, desde el punto de vista de la universidad como gestor de intervención y coordinador de 31 acciones, las mismas que se controlarán a través de los indicadores sociales, económicos y medio ambientales planteados.

## EPÍLOGO

Este libro no busca convertirse (en ninguna de sus páginas) en una guía para emprendedores, pues una guía, en materia de investigación e innovación, no tiene sentido. Este libro busca ayudar a reflexionar. O, si ustedes me permiten, ayudar a ver para propiciar la acción, el emprendimiento, el desarrollo y el compromiso social.

Si bien se trata de un libro académico e incluso técnico, sus páginas trascienden: su objetivo final es motivar al emprendedor en ciernes a utilizar su inteligencia creadora, inteligencia que debe tener como ingredientes: el conocimiento del presente (siempre dinámico), las potencialidades existentes (que no siempre están debidamente valoradas), el capital humano, el capital social, o sea, la comunidad comprometida consigo misma, además de los factores psicológicos que comparecen como trabas para crear empresa, bienestar y solidaridad.

Un emprendedor debe medir los riesgos y debe, desde luego, buscar minimizarlos y reducirlos. Pero, ante todo, un emprendedor tiene que atreverse y que arriesgarse. Debe dar el primer paso sin improvisar. O sea, debe planificar y trabajar, en la medida de lo posible, en equipo.

En este perímetro, la Universidad debe desempeñar un rol estelar, pues una sociedad sin ideas, sin investigación, sin innovación, sin nuevos objetivos... se ata al pasado y termina por autoconvencerse de lo peor: pierde la esperanza y supone que otro mundo, más habitable y digno, no es posible.

Hay que vencer el miedo y para que triunfen la solidaridad y la esperanza, que deben ser un patrimonio común, compartido, de nuestra ciudad y de nuestro país.

En tanto estás páginas cumplan con este desafío, tendrán plena validez y vigencia.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABC. (2013, 13 de diciembre). Los 20 retos de la educación del siglo XXI. *Juntos por la libertad - Unidos por la educación*. ABC, 12-21.
- Altimir, O. y Beccaria, L. (1998). *Efectos de los cambios macroeconómicos y de las reformas sobre la pobreza urbana en la Argentina: Informe de investigación N.º 4*. Instituto de Ciencias de la UNGS.
- Ansoff, I. (1976). *La estrategia de la empresa*. Universidad de Navarra.
- Arteaga, M. y Lasio, V. (2009). Empresas dinámicas en Ecuador: factores de éxito y competencia de sus fundadores. *Revista Latinoamericana de Administración*.
- Auerswald, P. (2009). Creating social value. *Stanford Social Innovation Review Spring 7*, 2-51.
- Banco Mundial. (2013). *El emprendimiento en América Latina. Muchas empresas poca innovación*. Banco Mundial.
- . (2014). Muchas empresas, poca innovación. *El emprendimiento en América Latina*. Banco Mundial.
- Banco Central del Ecuador. (2010). Categorización de la economía ecuatoriana.
- Banco Central del Ecuador. (2019). Distribución de la PEA Ecuador por grupos de edad.
- Banco Central del Ecuador. (2020). Estructura del mercado laboral ecuatoriano septiembre 2018-2020 .
- Berneill. (2014). Cifras de los emprendimientos en América Latina. *Business Review America Latina* .
- Birley, S. y Westhead, P. (1994). A taxonomy of business start-up reasons and their impact on firm growth and size. *Journal of Business Venturing*, 31.

- Bosma, N., Stam, E. y Schutjens, V. (2006). *Creative Destruction and Regional Competitiveness*. Sacles Initiative, Ministry of Economic Affairs. SCALES.
- Bravo, R. (2000). *Condiciones de vida y desigualdad social: una propuesta para la selección de indicadores*. CEPAL.
- Bravo, S. (2013). *Análisis de las características de un emprendedor en proceso de incubación y no incubados*. Sotavento Universidad Externado Colombia.
- Burns, T. y Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. Tavistock.
- Bygrave, W. y Hofer, C. (1991). *Theorizing about entrepreneurship. Entrepreneurship theory and practice*. ET&P, 1991.
- CAF. (2013). *Emprendimientos en América Latina: Desde la subsistencia hacia la transformación productiva*. CAF.
- Cantillon, R. (1755). *Essay sur la nature du commerce en general*. Macmillan.
- Cañibano, L., Pedrosa, F. (2008) El control institucional de la información financiera: aplicación de un estudio DELPHI. *Española de Financiación y Contabilidad*, 725-829.
- Cardona, P. y García, P. (2011). *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo*. IESE.
- Casson, M. C. (1982). *The Entrepreneur. An Economic Theory*. Martin Robertson & Company.
- Castaño, H. (2008). *Neoliberalismo monetarista: La hegemonía del capital*. Félix Varela.
- Cepal (2009). *Informe para la decimoctava sesión de la Comisión sobre el Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas*. ONU.
- . (2014). *China es el nuevo global driver de la economía*. Cepal.
- . (2016). *Análisis poblacional de América Latina*. Cepal.
- . (2020). *América Latina y el Caribe tendrá crecimiento positivo en 2021, pero no alcanzará para recuperar los niveles de actividad económica pre-pandemia*. Cepal.

- Chandler, A. (1990). *Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise*. Paperback.
- Chang, H. (2014). *Economía para el 99 % de la población*. Cambridge University Press.
- Chaparro, F. (2010). *Promise and Frustration of Diaspora Networks: Lessons from the Networks of Colombian Researches Abroad*. Y-Kuztnesov.
- Charrney, A. (2004). *Impact of entrepreneurship education*. *Academy of Management Learning and Education*. JSTOR
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). Registro Oficial 449 de 20 de octubre.
- Crosby, P. (1998). *La calidad es gratis*. CECA.
- Donabedian, A. (2001). Una aproximación a la amortización de la calidad asistencial. *Calidad Asistencial*, 1-6.
- Drucker, P. (1991). *La innovación y el empresario innovador: La práctica y los principios*. Edhasa.
- Duchene, B. y Orpham, M. (1998). Woman entrepreneurs in France: Motivations for creating a business. *XII Research in Entrepreneurship and Small Business Conference*.
- Fernández, A. (2002). *Distribución, crecimiento y desarrollo: Principales aportes teóricos que explican la interrelacion*. Universidad Nacional del Sur.
- Ferrell, L. (2010). *Introducción a los negocios en un mundo cambiante*. McGraw-Hill.
- Fisher, E. y Renber, A. (1993). A theoretical overview and extension of research on sex, gender, and entrepreneurship. *Journal of Business Venturing* 2, 151-168.
- Fonrouge, C. (2002). *Entrepreneuriat et innovations organisationnelles*. HAL.
- Formichella, M. (2004). *El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local*. Monografía.
- Fundación CYD. (2007). *La contribución de las universidades españolas al desarrollo*. Fundamentación Conocimiento y Desarrollo.

- Gartner, W. (1985). A Conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *The Academy of Management Review*, 696-706.
- Global Entrepreneurship Monitor, Jóvenes emprendedores en Ecuador 2012-2017. ESPAE. 2017.
- Godet, M. (2007). *Prospectiva Estratégica: Problemas y métodos*. Dunod.
- Gómez, H. (2014). *Innovación y emprendimiento en Colombia: balance, perspectivas y recomendaciones de política*. Fedesarrollo.
- González Simón, M. (2005). *El empresario innovador schumpeteriano: Una revisión*. Universidad del País Vasco.
- Gutiérrez, G. (2012). El fenómeno de la em-preneurismo en El Salvador: *comparativa con países GEM*. *Retos* 3 (2).
- Hannah, L. (1996). *La evolución de las grandes empresas en el siglo XX: un análisis comparativo*. The London School Economics.
- Heath, J. (2009). *El lucro sucio: Economía para los que odian el capitalismo*. Taurus.
- Holcombe, R. A (1998). Theory of the Theory of Public Goods. *Review of Austrian Economics* 10.
- Hernández, R. (2013). *Metodología de la Investigación*. 5.<sup>a</sup> edición. McGraw Hill.
- Hoselitz, B. (1960). *Theories of Stages of Economic Growth*. Free Press.
- Howard, S. (1975). *Mentalidad emprendedora como un sistema de gestión*. Harvard Review.
- Ibarra, A. (2009). *Retrospectiva de la responsabilidad social empresarial a través del desarrollo del pensamiento económico*. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe , España y Portugal.
- INEC. (2010). *Censo Económico del Ecuador*. INEC.
- Ishikawa, K. (1985). *¿Qué es el control de la calidad?* Norma.
- James, A. P. (2008). Rediscovering Social Innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 34-43.

- Kantis, H., Masahiko, I. y Masahiko, K. (2002). *Empresarialidad en economías emergentes: Creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el Este de Asia: Informe Costa Rica*. Universidad Nacional de General Sarmiento Development Bank of Japan.
- Kaplan, R. (2004). *El cuadro de mando integral*. Gestión.
- Keynes, J. (1937). *The General Theory of Employment*. Macmillan Collected Writings.
- Kirzner, I. (1998). Competencia y espíritu emprendedor. En Knight, F., ed. *Risk, uncertainty and profit*. Houghton Mifflin Co.
- Knight, G. (2002). Cross cultural reliability and validity of a scale to measure entrepreneurial orientation. *Journal of Business Venturing* 12, 213-225.
- Krueger, N. F. Jr. y Brazeal, D. V. (1994). *Entrepreneurial Potential and Potential Entrepreneurs*. Baylor University.
- La Hora (2017, 26 de enero). Remigio nació el fin de semana y ya le debe \$2319 al Estado. La Hora. [http://lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1102024335/-1/Remigio\\_naci%C3%B3\\_el\\_fin\\_de\\_semana\\_y\\_ya\\_le\\_debe\\_\\$2.319\\_al\\_Estado.html#.WPIY-fnhDX4](http://lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1102024335/-1/Remigio_naci%C3%B3_el_fin_de_semana_y_ya_le_debe_$2.319_al_Estado.html#.WPIY-fnhDX4)
- Langlois, R. (2002). Schumpeter and the Obsolescence of the Entrepreneur. *Advances in Austrian* 6, 287-302.
- Lasio, V. (2014). *La TEA ha cambiado*. Portafolio de Emprendedores.
- Lazonick, W. (1991). *Business, Organization and the Myth of the Market Economy*. CUP.
- Marijek, V. (2004). Understanding the entrepreneurial process. *Annual review of Progress in Entrepreneurial Research* 2, 114-152.
- Marshall, A. (2006 [1890]). *Tratado de principios económicos*. Síntesis.
- Martinet, A. (1984). *Management strategie: organisation et politique*. MacGraw-Hill.
- Melese, J. (1968). *La gestión par les systemes*. Pateux.
- Mengistae, T. (2006). Competition and enrepreneur's human capial in small busi-

- ness: longevity and growth. *Journal of Develonment Studies*, 812-836.
- Mill, J. (1996). *Principios de la economía política*. Versión del Fondo de Cultura Económica.
- Minzberg, H. (2000). *El proceso estratégico: concepto, contextos y casos*. Prentice Hall.
- Molina, E. (2009). *La teoría general de Keynes. Apreciación crítica a la luz de la crisis actual*. Ciencias Sociales.
- Mollis, M. (2003). *Las universidades en América Latina: ¿reformadas o alteradas?* Clacso.
- National Institute of Standard and Technology. (2008). *Un mensaje a los líderes*. Inteco.
- Nussbaum, M. (2015, 13 de diciembre). El duro discurso de Martha Nussbaum sobre el futuro de la educación mundial. *El Herald*, p. 37.
- ONU. (1987). Informe de la Comisión Mundial sobre medio ambiente y desarrollo: Desarrollo y Cooperación Internacional: Medio Ambiente.
- . (2012) *Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible*. Río de Janeiro.
- Pagés, L. (2014). Conexión entre el tamaño y la productividad de los emprendimientos. *Business Review America Latina* 21.
- Pareto, W. (1906). *Manual of political economy*. Aldo Motesano.
- Paz, O. (1978). *El ogro filantrópico: historia y política 1971-1978*. Planeta.
- Perrin, Burt. (1995) Evaluation and Future Directions for the Job Accommodation Network (JAN) in Canada. Final Report. *Employment Policies and Operations, HRDC*.
- Pittaway, L. (2015). A systematic review of the evidence. *International Small Business Journal* 10 (12), 477-506.
- Prahalad, C. (2014). *La nueva oportunidad de negocios en la base de la pirámide*. Univesidad del Valle.

- Rebelión (2017). El 10 % más rico concentra el 71 % de la riqueza regional en Brasil. *Rebelión*. <http://www.rebellion.org/noticia.php?id=222335>
- Riechmann, J. (1995). Desarrollo sostenible: la lucha por la interpretación. En J. Riechman, J. M. Naredo, R. B. Gómez, A. Esteban, C. Taibo, J.C. Rodríguez y J. Nieto, *De la economía a la ecología*. Trotta.
- Roberts, D. (2005). Changing the world on a shoestring: The concept of social entrepreneurship. *AUTUMN: University of Auckland Business review*, 45-51.
- Sachs, J. (2005). *El fin de la pobreza*. Debate.
- Sánchez, N. (2010). *Propuesta metodológica para la elaboración del plan municipal con un enfoque prospectivo estratégico. Aplicación experimental en la provincia de Holguín (Tesis doctoral)*. Universitaria.
- Savater, F. (2004) *Los diez mandamientos en el siglo XXI*. Debate.
- Scheinberg, S. y MacMillan, I. C. (1988). *An 11 country study of motivations to start a business*. Institutional Knowledge at Singapore management University.
- Schumpeter, J. L. (1997). *Teoría del desenvolvimiento económico*. FCE.
- . (2005). *Historia del análisis económico*. Ariel.
- Sen, A. y Kliksberg, B. (2007). *Primero la gente*. Planeta.
- Sexian, J. (2009). *Sustaining The Global Food Supply Chain Three Key to Gaining Competitive Advantage*. <http://www.esa.un.org/marrakechprocess/>.
- Sión, V. (2012). Conferencia General ONUDI. Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial: Informe anual 2012.
- Solow, R. (1971). *Growth Theory: An Exposition*. Oxford University Press.
- Unesco. (1998). *Declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI: visión y acción*. Unesco.
- Valenzuela, L. y Rosas, J. (2007). *Los criterios Baldrige aplicados a la gestión por calidad total y a la excelencia en el desempeño de la educación universitaria*. Horizontes Empresariales.

Varela, R. (2010). *El espíritu empresarial y la generación de empleos*. [http://repository.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/handle/10906/4036](http://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/handle/10906/4036)

Von Mises, L. (1949). *Human Action*. Yale U. Press.

Walras, L. (1896). *Etudes d'économie sociale*. Economica.

Woodward, J. (1965). *Theory and practice*. London Oxford University Press.

Ziman, J. (1994). *Prometheus Bound: Science in a Dynamic Steady State*. Cambridge University Press.

Rocío Samaniego Erazo es una académica ecuatoriana que se coloca del lado de la esperanza, la innovación y el desarrollo integral. Desde esa posición, enfrenta la compleja tarea de reflexionar sobre el presente antes de plantear (en este libro) los escenarios de los emprendimientos redistributivos viables que combatan la pobreza y el miedo (con una especial referencia a la ciudad de Riobamba).

El libro que usted tiene en sus manos es, a la vez, académico y práctico, pues la autora en primera instancia recorre con erudición los conceptos y puntos de vista de las principales escuelas económicas y de sus voceros, para solo después, en un segundo arranque investigativo, analizar las potencialidades empresariales que existen en el país y en Riobamba, ciudad andina y corazón del Ecuador, que goza de una ubicación geográfica privilegiada.

A lo largo del libro, Rocío Samaniego Erazo invita a maestros, lectores y estudiantes a pasar de la reflexión académica a una acción empresarial y social que sea medible y cuantificable.

El libro también evidencia el liderazgo y el compromiso social y solidario, de una mujer que vota a favor del porvenir.

**Floripes del Rocío Samaniego Erazo.** (ecuatoriana y riobambeña) es actualmente catedrática de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo ESPOCH. Ingeniera de Empresa, Técnica en Emprendimientos, MsC. en Administración para el Desarrollo Educativo, MDE mención Proyectos, Máster en Gestión Integral de la Calidad, Seguridad y Medio Ambiente, además, doctora (PHD) en Ciencias Económicas otorgado por la Universidad de la Habana, Cuba.

A la técnica de pensar por escenarios que se utiliza en el mundo académico, Rocío Samaniego Erazo suma dos hechos fundamentales: (1) ella misma es una destacada empresaria y emprendedora riobambeña, que conoce la realidad económica y social de su provincia, y, (2) es una dirigente gremial y popular que jamás ha renunciado a los desafíos que el siglo XXI le impone a la mujer y a la catedrática universitaria: de ahí su empeño infatigable por vincular el mundo empresarial con el mundo académico y la reivindicación social para crear un país equitativo y desarrollado.

La universidad puesta al servicio de la gente: o sea, la academia debe tumbar los muros que achican su entorno para que la investigación y el desarrollo no sean unas palabras vacías que se las lleva el viento.

Desde que Riobamba fue declarada CIUDAD UNIVERSITARIA, Rocío Samaniego Erazo ha buscado que la ESPOCH, su universidad, tenga una impronta o marca académica que la convierta en la instancia líder de la provincia y de la Región central del Ecuador. Este proyecto lo mantiene en marcha y es uno de sus más altos ideales. Tanto que lideró un proceso de investigación cualitativo y artístico para crear esa marca, que lleve HACIA LA CUMBRE, como un cóndor andino, a la ESPOCH a sus maestros y estudiantes. La marca, inicialmente y para su posicionamiento, la utiliza ahora en esta serie de libros académicos que promueve como autora y pionera.

ISBN: 978-9942-40-282-0



9 789942 402820

