



Mallar Miguel, Á. (Enero- Junio de 2010). PROCESS MANAGEMENT: AN EFFECTIVE MANAGEMENT APPROACH. *Visión de Futuro*, 13(1).

Medina León, A., Nogueira Rivera, D., & Hernández Nariño, A. (2015). Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua. *EÍDOS*.

Nogueira Rivera, D. (2009). Control de gestión y cuadro de mando integral: énfasis en la perspectiva financiera . *Revista de Administración*, 44.

Trischler, W. E. (27 de Noviembre de 2017). *Mejora del valor añadido en los procesos*. Obtenido de <https://tirant.com/editorial/libro/mejora-del-valor-anadido-en-los-procesos-william-trischler-9788480882866>

DETERMINACIÓN DE LAS COMPE- TENCIAS PERSONALES DEL EM- PRENDEDOR PARA LA CREACIÓN DE EMPRESAS ECUATORIANAS. CASO: EMPRESAS DE ABARROTES Y EMPRESA PROFERRETERÍA, AM- BATO

Determination of the personal entre-
preneur competences to the creation of
Ecuadorian companies. Case: Entrepre-
neurs grocery shops and proferretería
Company, Ambato

Poveda Morales Tannia Cristina

Universidad Regional Autónoma de los Andes – UNIANDES,
Ambato Ecuador

cristypoveda@hotmail.com

Varna Hernández Junco

Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato – PUCESA
varnah47@gmail.com



Entregado: 9 de febrero 2018
Aprobado: 04 de abril 2018

UNIVERSIDAD REGIONAL
AUTÓNOMA DE LOS ANDES
EXTENSIÓN TULCÁN

Revista Institucional de
Investigación Metanoia:
Ciencia, Tecnología, Innovación

Revista de Divulgación
científica y cultural

Vol 3 N° 5

ISSN: 1390-9282

Resumen

El emprendimiento por medio de la búsqueda de oportunidades se considera una fuente de riqueza, el mismo contribuye a la inserción laboral de los segmentos más vulnerables de la sociedad, a fin de generar desarrollo, tanto personal, como económico-social de las regiones. En Ecuador, las MIPYMES tienen un impacto del 40% promedio en el producto interno bruto y del 60% en la generación de empleo directo (Zúñiga Santillán, et. al, 2016). En Tungurahua los emprendimientos y microempresas generan 120.000 puestos de empleo (Murillo Maquilón, 2016). Sin embargo, el porcentaje en el cese de negocios se ha incrementado desde el 2010, de un 3.8% a un 7.1% para el 2015, evidenciando las dificultades de supervivencia de los emprendimientos tempranos (Lasio et. al, 2015).

Los ecuatorianos buscan oportunidades de empleo, por medio de la creación de empresas, sin saber si sus habilidades son las correctas para emprender. Para ello se requiere, entre otros aspectos, determinar las competencias personales que debe poseer un emprendedor y los factores que impulsan u obstaculizan el proceso de creación de empresas ecuatorianas, siendo estos los objetivos del presente trabajo científico.

Se desarrolla un procedimiento metodológico de 7 etapas, 15 pasos, se utilizan los métodos: Delphi, coeficiente de concordancia Kendall, cuestionarios; además se desarrolla un Índice de Competencias emprendedoras para evaluarlas.

Se determinan 10 competencias personales, cada una cuenta entre 4 y 9 indicadores, evaluándose el desarrollo de estas en la empresa PROFERRETERÍA en Ambato. Se analizan factores de éxito y de fracaso de los emprendimientos.

Palabras Clave emprendedor, competencias emprendedoras, creación de empresas.

Abstract

The search of opportunities by the entrepreneurship is considered as a source of richness that contributes to the labor insertion of the most vulnerable segments of the society, in order to generate development, as personally as socially-economically to the regions. In Ecuador, the micro, small and medium enterprises have an average impact of 40 % in the internal gross product and of 60 % in the generation of direct employment (Zúñiga Santillán, et. to, 2016). In Tungurahua the entrepreneurships and microcompanies generate 120.000 places of employment (Murillo Maquilón, 2016). Nevertheless, the percentage in the business cessation has increased from 2010, from 3.8 % to 7.1 % to 2015, demonstrating the difficulties of survival of the early entrepreneurships (Lasio et. to, 2015).

The Ecuadorians look for opportunities of employment through the entrepre-



neurship, without knowing if the skills are the correct ones to undertake. For it is needed, between other aspects, to determine the personal competences that must possess an entrepreneur and the factors that stimulate or prevent the process of Ecuador entrepreneurs, being these the objectives of the present scientific work.

For this reason, a methodological procedure of 10 phases and 7 stages is developed using the following methods: Delphi, Kendall Coefficient of Concordance, questionnaires, statistics: the mean. This research determines 10 personal competences, each one involves between four to nine indicators which assess its development on entrepreneur's grocery shops and PROFERRETERIA'S company in Ambato and the success or failure enterprises are analyzed as well.

Keywords entrepreneur, entrepreneur competences, entrepreneurship.

Introducción

La administración es una ciencia compleja en cuyo marco se interrelacionan diferentes disciplinas con el fin de optimizar el funcionamiento de una empresa en las diferentes economías de los países. Entre 2006 y 2014 la economía ecuatoriana promedió un crecimiento del 4,3% en su Producto Interno Bruto (PIB) (Banco Mundial, 2016). La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) da cuenta de una contracción del PIB del 2% para el cierre del 2016 (Diario El Comercio, 2016), y prevé un crecimiento económico en torno al 0.7 en el 2017 (Diario El Telégrafo, 2017).

A pesar de este crecimiento en el PIB ecuatoriano, hasta el 2015 (de 0.3%), se ha identificado que Ecuador y Argentina tienen la tasa de cierre de empresas más alta en la región, la cual se ha ido incrementado desde 2010 en un 3.8%; en el 2012 en un 5.3% y en el 2013 en un 6.2% (Lasio, Caicedo, Ordeñana, y Villa, 2013).

Amores Endara & Amores Endara (2013) plantean que el 80% de los emprendimientos (MIPYMES en el Ecuador) cierran antes de los 5 años y más del 90% no llegan a los 10 años de funcionamiento. Los principales factores son: escaso conocimiento sobre los programas oficiales de apoyo e información acerca de fuentes de financiamientos públicos disponibles; la competencia; las condiciones económicas; limitantes de crédito (financiamiento); las condiciones políticas en el país; razones personales y problemas familiares; la no rentabilidad, y la no utilización de plan de negocios.

Del total de establecimientos que operan en el cantón Ambato, provincia Tungurahua, el 48.1% se recuperan cuando tienen crisis económica; sin embargo, del 35% al 45% cierran sus actividades (Gobierno Provincial Tungurahua, 2016).

Para tener éxito en los emprendimientos, plantea Honig (2001), citado por Messina & Hochsztain (2015), se identifican dos tipos de factores,



uno relacionado a las características de los emprendedores y otro a las estrategias seguidas por la empresa. En el primer tipo de factor se encuentran: la edad; el sexo; la motivación; el nivel de capital humano del emprendedor (conocimiento, habilidades, capacidades), las cuales son consecuencia del nivel educativo y de la experiencia previa; de no atenderse pueden convertirse en factores que inducen al fracaso, como señalan Pardo y Alfonso (2015), por la falta de capacitación, de entrenamiento, de compensación y de selección del personal, lo cual ocurre en los emprendimientos colombianos.

El desarrollo de las competencias personales requeridas para emprender con éxito en los jóvenes ecuatorianos constituye una necesidad que debe ser atendida por los diferentes organismos que propician este tipo de actividad económica.

La educación en emprendimiento ofrecida por las universidades ecuatorianas aborda el desarrollo de habilidades emprendedoras en cuanto a la identificación, evaluación de oportunidades de negocio, a la preparación en el plan de negocio (Arteaga & Lasio, 2011), pero omite aspectos importantes como: las competencias que debe poseer el emprendedor, cómo desarrollarlas, la formación de equipos de trabajo efectivo.

Este trabajo científico tiene como objetivos determinar y evaluar las competencias personales que debe poseer un emprendedor, y los factores que impulsan u obstaculizan el proceso de creación de empresas ecuatorianas.

Se coincide con Gómez & Zatzabal (2011) al señalar que son las capacidades, destrezas, habilidades y aptitudes que hacen posible que el emprendedor se desempeñe de manera idónea en el proceso de emprender, citado por Rodríguez Moreno & Gómez Murillo (2014).

Entre las estrategias tomadas por las empresas como factores de éxito del emprendimiento se encuentran: diversas vías de financiamiento; la creación de empresa como fruto de un estudio adecuado y sistemático (Kantis, 2009), citado por Messina & Hochsztain (2015). Así como, contar con un capital humano comprometido, competente, motivado con el negocio, con dominio de herramientas gerenciales, con roles y puestos de trabajo requeridos (Pardo & Alfonso, 2015).

Materiales y Método

La modalidad de investigación utilizada es la cuantitativa, se analizan factores que facilitan y obstaculizan el proceso de creación de empresas ecuatorianas, así como la identificación, descripción y caracterización de las competencias personales de los emprendedores, siendo su alcance descriptivo.

Para el desarrollo de la investigación se elabora y aplica un proce-



dimiento metodológico que consta de 6 etapas, 14 pasos, cada uno con: actividades, objetivos, métodos, participantes y responsables. La **etapa 1** comprende la sistematización de los referentes teóricos y metodológicos sobre el tema; en la **etapa 2** se seleccionan los expertos, calculando su índice de experticia (IE), para la identificación de las competencias personales de los emprendedores correspondiente a la **etapa 3**.

En la **etapa 4** se elaboran y aplican instrumentos para el diagnóstico de las competencias personales del emprendedor, y para la identificación de los factores de éxito y fracaso que influyen en el emprendimiento, mediante el diseño y aplicación de los cuestionarios en una prueba piloto para analizar su fiabilidad y validez a emprendedores de negocios activos e inactivos del sector Abarrotes, en Ambato. Se analizan los resultados en la **etapa 5**.

En la **etapa 6** se elabora el Índice de competencias emprendedoras (ICE), para en la **etapa 7** aplicar y procesar la información proveniente del emprendedor responsable de la empresa PROFERRETERÍA al cual se propondrán cursos de acción en función de los resultados obtenidos.

Los métodos empleados son: método para la selección de expertos de Artola Pimentel & Macías Mesa (2002); Delphi; coeficiente de concordancia *Kendall*; cuestionario para el diagnóstico del estado actual de las competencias personales del emprendedor y para determinar los factores de éxito-fracaso en la creación de empresas; análisis estadístico: fiabilidad (*alpha de cronbach*), y la media. Asimismo, se utilizan los métodos del nivel teórico del conocimiento: análisis-síntesis, inducción-deducción, enfoque en sistema, histórico-lógico.

El método para la selección de expertos de Artola Pimentel & Macías Mesa (2002), se utiliza con una adaptación realizada por la autora, consistente en la homogenización de los valores de las variables en estudio (años de graduado, años de trabajo en actividades relacionadas al emprendimiento de empresas, experticia en gestión del emprendimiento, conocimiento general sobre emprendimientos ecuatorianos y sobre las características necesarias a poseer por el emprendedor ecuatoriano), con ello se calcula el IE de cada experto, seleccionándose aquellos que obtienen un $IE \geq 0.7$.

El método Delphi se emplea para la identificación de las competencias y la priorización de las mismas. Se realiza en tres rondas: la primera consiste en el análisis de las competencias personales de los emprendedores, listadas a partir del estudio de la literatura consultada; en la segunda ronda se identifican las competencias, sus descripciones e indicadores. En la tercera ronda se ordenan por los expertos las competencias de acuerdo al grado de importancia que tienen para los emprendedores ecuatorianos, a través del coeficiente de concordancia *Kendall*.

Los cuestionarios diseñados son fiables (*Alpha de Cronbach*: 0.97 y 0.98) y válidos (correlación ítems-total, *r*: oscila entre 0.487-0.925).



Se utiliza una escala de cinco categorías entre nunca y siempre.

Según datos del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad de Ambato, en el 2016 se cuenta con 44.862 actividades económicas registradas en esta entidad, de las cuales 37.422 se encuentran activas (83.41%) y 7.440 inactivas (16.59%).

Se pidió información al INEC (Instituto Nacional Ecuatoriano de Censos) sobre cuántos talleres existen, cuántos carpinteros, cuántos mecánicos, además a la Asociación de Artesanos de Ambato, como promedio existen 5000 personas en cada categoría, en donde se ubica la empresa PROFERRETERÍA que pertenece al sector Comercial. En el sector Abarrotes existen 1427 emprendedores activos, y 513 emprendedores inactivos, la muestra utilizada es de 114 emprendedores activos y 100 inactivos en la ciudad de Ambato. El tipo de muestreo es probabilístico aleatorio simple.

Resultados y Discusión

Se presentan los resultados en el orden de las etapas y pasos descritos en el apartado anterior. En la **etapa 1** se identifican mediante la literatura especializada las competencias emprendedoras. En la **etapa 2, paso 1** se seleccionan 15 expertos¹, de 17 evaluados, estos son: académicos, empresarios y servidores públicos de los gobiernos autónomos descentralizados de la provincia Tungurahua (7), del país (7), y de España (1). Los académicos y servidores públicos son líderes de proyectos relacionados al emprendimiento, con experiencia investigativa y práctica en la temática, de diferentes especialidades (Psicología, Administración, Finanzas). Los empresarios son dueños de negocios con más de siete años de actividad. La experiencia en relación al emprendimiento oscila entre 5 a 10 años; y el índice de experticia entre 0,763867 a 0,937778.

En la **etapa 3, pasos 1, 2 y 3**, de las 15 competencias mostradas se seleccionan 10, (coeficiente de concordancia *kendall*, *W* de 0.7), éstas son ordenadas según el grado de importancia otorgado: comportamiento emprendedor-éxito, personalidad proactiva, creatividad, orientación a la tecnología e innovación, tolerancia a la incertidumbre, pensamiento estratégico, liderazgo, proyección social, orientación económica-financiera, capacidad de trabajo en equipo.

Una vez identificadas las competencias se procede a su conceptualización y a la identificación de indicadores por cada una de ellas, éstos oscilan entre 3 y 10, para un total de 57 indicadores.

En la etapa 4 se aplicó el cuestionario para evaluar las competencias personales de los emprendedores de tiendas de abarrotes activas e inactivas en el cantón Ambato como prueba piloto. La población es de 1427 emprendedores activos, y 513 emprendedores inactivos. La fórmula aplicada da como resultado una población muestral de 114 emprendedores activos y 100 inactivos.

¹ La cantidad de expertos debe ser mayor o igual que $\alpha * m$, donde α es un número entre 0.7 y 1, prefijado por el investigador y m es número de criterios seleccionados.



De acuerdo a la escala utilizada, en donde, 5: Siempre; 4: Casi siempre; 3: Muchas veces, 2: A veces; 1: Nunca, aquellas competencias con valores inferiores a 3, se consideran con dificultad. Es decir, la competencia evaluada no se encuentra plenamente presente en el grupo de emprendedores evaluados. En el caso de los emprendedores inactivos, donde se identifican las mayores dificultades, las competencias con deficiencias son: la creatividad con una media de 2,84, el pensamiento estratégico con valor de 2,99 y la orientación económica-financiera con una media de 2,83; es de señalar que en el caso de la orientación a la tecnología e innovación se obtiene un valor de 3,1 a la cual se le debe prestar atención.

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

Se aplicó el cuestionario al emprendedor responsable de la empresa PROFERRETERÍA lo cual se describe en la etapa 7 conjuntamente con la aplicación del índice de competencias emprendedoras.

Para la interpretación de los resultados, el estadígrafo que se utiliza es la media como medida de tendencia central.

En la etapa 5, se determinan los factores de éxito y fracaso de los emprendimientos, destacándose características del perfil del emprendedor en cuanto a: sexo, edad, nivel de educación, motivación; además, el tiempo de dedicación al negocio y el número de puestos que generan.

Existe mayor cantidad de mujeres emprendedoras en la muestra estudiada; el nivel de educación en los emprendedores activos es mayor, lo que permite que se percaten más que los emprendedores inactivos de la necesidad de la capacitación para el desarrollo de sus negocios, por la administración empírica que llevan a cabo.

Arribas & Vila (2004), citado por Messina & Hochsztain (2015), constatan en su estudio que emprenden más los hombres (44%) que las mujeres (30.9%), sin embargo en este estudio el porcentaje de las mujeres emprendedoras es mayor: 63% mujeres, 37 hombres; el 28% tiene entre 25 y 34 años y el 32% entre 35 y 44 años; el 83% inicia su negocio.

Los empresarios más educados identifican y explotan las nuevas oportunidades de negocio (Alemany et al., 2011); poseen conocimientos que ayudan a superar las dificultades financieras (Evans y Leighton, 1989); citado por Messina & Hochsztain (2015), lo que se relaciona con lo obtenido en el presente estudio.

A pesar de que el tiempo de dedicación exclusivo a su negocio es similar (28 y 27%, emprendedores activos e inactivos, respectivamente), se observa que los activos dedican más tiempo a su negocio cuando comparten el tiempo en relación de dependencia con otro centro laboral, pues el 37% lo hace de



forma ocasional y solo el 7% lo hace a medio tiempo, sin embargo el 37% de los emprendedores inactivos se dedican a medio tiempo y el 15% de forma ocasional. Al respecto, Messina & Hochsztain (2015) señalan que uno de los elementos relevantes para anticipar el éxito de un emprendimiento es que el emprendedor sea trabajador independiente.

Los emprendedores activos inician su negocio por ideas que desarrollan, en un 7% más que los inactivos y un 12% más por razones mixtas (combinación de necesidad, oportunidad, idea del negocio), esto se relaciona con el nivel de educación que poseen. Según Arteaga, Lasio & Caicedo (2008) el 12.1% de los emprendedores ecuatorianos responden a una oportunidad, y el 4.9% lo hacen por necesidad; lo que es similar en los emprendedores peruanos, pues existe un ligero predominio de la oportunidad frente a la necesidad (Zorrilla Mejía, 2013).

Es similar el número de empleos que generan ambos tipos de emprendedores. Los emprendedores inactivos invierten más en su negocio (en un 30%) que los activos en un rango que oscila entre \$1000 a \$5000, sin embargo los activos invierten en un 20% más, en un rango que oscila entre \$6000 a \$10000, es decir invierten mayor cantidad de dinero.

Señalan Vaillant y Lafuente (2007), citado por Messina & Hochsztain (2015), que la probabilidad de emprender en personas que tienen entre 18 y 64 años decrece a medida que la edad aumenta. En el presente estudio el 28% y 25% de los emprendedores activos e inactivos poseen entre 25 y 34 años, respectivamente, lo que coincide con los emprendimientos peruanos (Serida & Nakamatsu & Uehara, 2010) y con el perfil del empresario joven en Madrid (De Pablos & Blanco, 2013).

Los **factores de éxito** que inciden en los emprendimientos analizados son:

- La agilidad en el proceso de obtención de patentes para la apertura de los negocios, señalado por ambos tipos de emprendedores (83% y 77% activos e inactivos, respectivamente).
- El apoyo al emprendimiento por la familia y amigos, el 29% y 46% de los negocios activos e inactivos, respectivamente, consideran entre alto y medio el apoyo familiar; el apoyo de los amigos lo señalan el 13% de los activos, mientras que el 20% de los inactivos plantean un apoyo alto y medio.

Estos resultados se relacionan con lo señalado por Gonzalo & Kantis (2013) al considerar las redes con que cuentan los emprendedores como recursos valiosos que compensan déficits de capital financiero y de capital humano, citado por Messina & Hochsztain (2015). Esto concuerda con lo obtenido por Zorrilla Mejía (2013), más de 2/3 de los entrevistados tienen a la familia como principal apoyo y 9 emprendedores consideran a la red de amigos, por lo que los emprendedores se apoyan más en contactos cercanos (entorno familiar, amistades) que en profesionales y técnicos.

Como factores de fracaso se constatan en el presente estudio:

Las razones fundamentales que llevan al cierre de los negocios son:

- La administración empírica (37% y 31% planteado por activos e inactivos, respectivamente), lo que incide en que la toma de decisiones no se base en elementos técnicos, no se lleven registros adecuados de los productos que



poseen, invierten más de lo que ingresan, existe deficiente planificación, organización y control del proceso laboral. Esto fundamenta la necesidad de desarrollar las competencias adecuadas en los emprendedores para mejorar las posibilidades de éxito de sus negocios.

- El desconocimiento de la matriz productiva de la región (18% y 17% de los activos e inactivos, respectivamente), lo que implica que se inicien negocios sin tener en cuenta la demanda de los productos que se comercializan en este tipo de empresa, que existan muchos negocios similares en la misma localización, llevando a la saturación del mercado.
- La falta de recursos económicos, de posibilidades de financiamiento y la escasa capacitación personal, señalado por el 21% y el 14% de los negocios activos.
- Las Leyes Laborales no favorecen al desarrollo del emprendimiento, señalado por el 33% y el 35% de los negocios activos e inactivos.
- El apoyo económico de las instituciones financieras no favorece la apertura de los negocios (34% y 48% de los emprendedores activos e inactivos, respectivamente).

Al respecto plantean Arteaga & Lasio (2005), citado por Arteaga & Lasio (2009), que la mayoría de emprendedores ecuatorianos financian sus negocios con recursos propios y los otorgados por familiares cercanos; menos del 20% acudieron al sector financiero, lo que concuerda con Otero (2011) cuando afirma que aquellas empresas que se financiaron únicamente con fondos propios lograron menores niveles de crecimiento, citado por Messina & Hochsztain (2015). De igual manera lo obtenido por Serida, J. & Nakamatsu, K & Uehara, L. (2010) al constatar que el 32.6% de los expertos consideran que el sistema financiero no ofrece un adecuado acceso al crédito para la puesta en marcha de una empresa, unido a la falta de educación emprendedora (34.9%).

En la etapa 6 se elabora el Índice para evaluar las competencias emprendedoras (ICE), el cual se compone de intervalos que se realizan según el criterio de los expertos y de acuerdo a la escala utilizada en el cuestionario para evaluar competencias del emprendedor, donde valores por encima de 3 representan puntuaciones aceptables.

Fórmula

$$ICE = \sum_{j=1}^{10} P_j * \frac{\sum_{i=1}^{n_j} E_{ij}}{EMI}$$

Donde:

ICE: Índice de Competencias emprendedoras

P_j: Peso relativo de la competencia **j**

E_{ij}: Evaluación del ítem **i** de la competencia **j**, donde **n_j** es el número de ítems (preguntas) relativas a la competencia **j**.

Emi: Valor máximo de puntuación posible a obtener en la competencia **j**, se



obtiene de la multiplicación de n_j por 5, (máximo valor de la escala), por tanto es una constante para cada competencia.

Para la valoración cualitativa del ICE, se propone el establecimiento de tres intervalos en consideración al criterio de los expertos antes expuesto, y la escala utilizada (del 1 al 5), donde valores inferiores al 60 % indican baja competencia emprendedora (Tabla 2).

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

Fuente: elaboración propia

El índice de evaluación de competencias emprendedoras se aplicó al emprendedor responsable de la empresa PROFERRETERÍA en la **etapa 7**, los resultados se presentan en la tabla 3.

		Emprendedor PFR
Nivel de educación alcanzado		Superior
Rango de edad		30-40
Empresas emprendidas		Una
Ingresos mensuales que percibe por cualquier concepto		Más de \$ 800
Títulos o grados alcanzados		Máster en Finanzas y proyectos corporativos
Provincia o región donde pertenece:		Ambato
Competencia/ Evaluación	Eij	
Comportamiento emprendedor éxito	30	0,75
Creatividad	16	0,64
Liderazgo	29	0,644444
Pensamiento estratégico	33	0,825
Personalidad proactiva	13	0,866667
Tolerancia a incertidumbre	24	0,685714
Capacidad de trabajo en equipo	12	0,8
Proyección social	13	0,65
Orientación económica financiera	20	0,8
Orientación a la tecnología innovación	15	0,65
ICE		0,730983

Fuente: elaboración propia

Se evidencia que la evaluación obtenida está en la escala valorativa de Adecuada lo que indica una Mediana Competencia emprendedora.

Como se puede apreciar en la tabla 3 el índice muestra un nivel medio de desarrollo para emprender, sin embargo existen posibilidades de mejora. El emprendedor de PROFERRETERÍA, con un ICE de 0,73, presentó las evaluaciones inferiores en la creatividad, la proyección social y hacia la tecnología



e innovación. En función de ello se recomienda al emprendedor participar de cursos de post-grado ofertados por las universidades sobre la importancia y el uso de la tecnología e innovación, además el acceso a sitios web auspiciados por los gobiernos autónomos descentralizados, referentes a las necesidades productivas de la región y el marco legal asociado a la creación de empresas, en el marco del proyecto Sistema de Registro de la Producción Nacional, liderado por el MIPRO.

Para la mejora de las competencias emprendedoras, se recomiendan en general cursos de acción que se relacionen con: capacitación a través de programas de formación ofrecidos por las universidades cercanas y gobierno en materia de administración, dirección estratégica y/o comercial, herramientas económicas financieras, y la tecnología e innovación; el estudio del Marco Legal relacionado al emprendimiento de MIPYMES; el estudio de la matriz productiva del país y la región donde radica el emprendedor; el estudio de publicaciones del Informe Global de Emprendimiento del Ecuador (GEM), con el objetivo de encontrar factores favorables y negativos en relación al éxito de los emprendimientos en el país como experiencia práctica, propuesta ante la evaluación de la competencia en lo que refiere a la Tolerancia e incertidumbre.

Conclusiones

1. Se determinan 10 competencias personales del emprendedor ecuatoriano a partir del trabajo con expertos, cada una contiene entre 3 y 10 indicadores, con un total de 57.
2. Se identifican mayor cantidad de factores de fracaso que de éxito en los emprendimientos estudiados. Los factores de éxito son: agilidad en el proceso de obtención de patentes para la apertura de los negocios; apoyo familiar y de amigos. Los factores de fracaso son: administración empírica, desconocimiento de la matriz productiva de la región, apoyo económico de las instituciones financieras, la escasa capacitación personal, leyes laborales que no favorecen al desarrollo del emprendimiento.
3. En el caso de estudio de PRO-FERRETERÍAS se obtuvo un Índice de Competencias emprendedoras de adecuado. Para la mejora de las competencias emprendedoras, se recomienda hacer un análisis de los indicadores evaluados deficientemente para tomar cursos de acción específicos.

Bibliografía

1. Amores Endara, F. K., & Amores Endara, C. A. (2013). Investigación sobre el nivel de impacto socioeconómico que han generado los programas de emprendimiento impulsados por el estado en las PYMES del cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi en el periodo 2010-2012. Proyecto de grado II. Maestría en gestión de empresas mención pequeñas y medianas empresas. Escuela Superior Politécnica del Ejército, Latacunga. <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/6779/1/T-ESPEL-MAE-0058.pdf>
2. Artola Pimentel, M. L., Macías Mesa, J. A. (2002). Procedimiento para la selec-



- ción de expertos desde la perspectiva multicriterio. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Matanzas, Cuba.
3. Arteaga, M. E. & Lasio, V. & Caicedo, G. (2008). Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2008. Escuela Superior Politécnica del Litoral. ESPAE -ESPOL 2009. ISSN No. 13903047. Recuperado: <http://www.espae.espol.edu.ec/images/stories/noticias/Reporte%20Ecuador%20GEM%202008.pdf>
 4. Arteaga, M. E & Lasio V. (2009). Empresas dinámicas en Ecuador: factores de éxito y competencias de sus fundadores Academia. Revista Latinoamericana de Administración, núm. 42, 2009, pp. 49-67 Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración, Bogotá, Organismo Internacional. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=71611933002>
 5. Arteaga, M. E & Lasio V. (2011). Educación en emprendimiento en la Universidad Ecuatoriana: Estado y Oportunidades de Mejora. Escuela Superior Politécnica del Litoral. ESPAE -ESPOL 2011. ISBN-978-9978-310-89-2.
 6. Banco Mundial (2016). Ecuador: Panorama General. Recuperado: <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>.
 7. Diario El Telégrafo (2017). CEPAL prevé crecimiento económico para Ecuador en 2017. Recuperado: <http://www.eltelgrafo.com.ec/noticias/economia/8/cepal-preve-crecimiento-economico-para-ecuador-en-2017>
 8. Diario El Comercio (2016). Cifras negativas en crecimiento y empleo para Ecuador en este año, proyectan dos organismos. Recuperado: <http://www.elcomercio.com/actualidad/cifras-negativas-crecimiento-ecuador-cepal.html>.
 9. De Pablos, C. & Blanco, F. J. (2013). Los cien errores del emprendimiento. BUSINESS&MARKETINGSCROLL ESIC Editorial. ISBN: 978-84-7356-903-3. Madrid 2013. España
 10. Gobierno Provincial de Tungurahua. (2016). Total de establecimientos que operan en el cantón Ambato. Recuperado de <http://www.tungurahua.gob.ec/>
 11. Lasio, Caicedo, Ordeñana, & Villa. (2013). Global Entrepreneurship Monitor-GEM Ecuador. ESPAE-ESPOL. pp. 112
 12. Murillo Maquilón, José. (2016). Economía y PYMES, Estudios y Análisis. Boletín Economía y PYMES, Universidad Espíritu Santo, Vol. 2. Edición especial.
 13. Messina, M. y Hochsztain, E. (2015). Factores de éxito de un emprendimiento: Un estudio exploratorio con base en Técnicas de *Data Mining*. Revista Espíritu Emprendedor, Vol.9, Num.1, Abril-Julio 2015 TEC Empresarial / p. 31-40
 14. Serida, J. & Nakamatsu, K & Uehara, L. (2010). Global Entrepreneurship Monitor: Perú 2009, GEM. Cebtro de Desarrollo Emprendedor, Universidad ESAN. Lima. Perú. 152p. Recuperado www.esan.edu.pe
 15. Organización Internacional de Trabajo. (2015). Promoción de la iniciativa empresarial y el empleo independiente de los jóvenes en América Latina y el Caribe: Experiencias Innovadoras. Oficina Regional para América Latina y el Caribe (Ed.), (pp. 102). Lima, P.eru.
 16. Pardo Martínez, C. I. y Alfonso, W. (2015). Análisis de los principales factores del fracaso de los emprendimientos en Colombia. Failure Institute. Recuperado



<http://thefailureinstitute.com/wp-content/uploads/2015/11/Fracaso-empredimiento-Colobia.pdf>

17. Rodríguez Moreno, D & Gómez Murillo, A. X (2014). Las competencias emprendedoras en el Departamento de Boyacá. Apuntes del CENES. Volumen 33 - N°. 58 Julio - Diciembre de 2014, págs. 217-242. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Recuperado <http://revistas.uptc.edu.co/index.php/cenes/article/view/3108>
18. Zorrilla Mejía, D. C. (2013). Factores que contribuyeron a la sostenibilidad de los micro emprendimientos juveniles en el Distrito de San Juan de Lurigancho. Caso: proyecto jóvenes pilas del programa de empleo juvenil de INPET (2007-2009). Tesis para optar el grado de magister en Gerencia Social. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima. Perú.
19. Zúñiga Santillán, X. & Espinoza Toalombo, R. & Campos Rocafuerte, H. & Tapia Núñez, D. & Muñoz Bernal, M. (2016). Una mirada a la globalización: Pymes ecuatorianas. Revista Observatorio Economía Latinoamericana, Ecuador, pp 17.

LA PLANIFICACIÓN Y COMPETITIVIDAD TURÍSTICA EN ECUADOR

Planning and tourist competitiveness in Ecuador

Yoarnelys Vasallo Villalonga

Universidad Técnica del Norte, Ibarra (Ecuador)
yoarnelys@yahoo.es

Vladimir Vega Falcón

Universidad Regional Autónoma de los Andes -UNIANDES- (Ecuador)
Universidad de Matanzas (Cuba).
vega.vladimir@gmail.com

Entregado: 28 de abril de 2018
Aprobado: 05 de junio de 2018