



*Cómo mejorar
el ecosistema
emprendedor
en Quito*

Verónica Juna



UNIVERSIDAD ANDINA
SIMÓN BOLÍVAR

Ecuador

25 años



CORPORACIÓN
EDITORIA NACIONAL

Cómo mejorar el ecosistema emprendedor en Quito

SERIE 
Magíster
VOLUMEN 212

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR, SEDE ECUADOR
Toledo N22-80 • Apartado postal: 17-12-569 • Quito, Ecuador
Teléfonos: (593 2) 322 8085, 299 3600 • Fax: (593 2) 322 8426
www.uasb.edu.ec • uasb@uasb.edu.ec

CORPORACIÓN EDITORA NACIONAL
Roca E9-59 y Tamayo • Apartado postal: 17-12-886 • Quito, Ecuador
Teléfonos: (593 2) 255 4358, 255 4558 • Fax: ext. 12
www.cenlibrosecuador.org • cen@cenlibrosecuador.org

Verónica Juna

Cómo mejorar el ecosistema emprendedor en Quito



UNIVERSIDAD ANDINA
SIMÓN BOLÍVAR
Ecuador



CORPORACIÓN
EDITORIA NACIONAL

Quito, 2017

Cómo mejorar el ecosistema emprendedor en Quito

Verónica Juna



Primera edición:

Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador
Corporación Editora Nacional
Quito, 31 de agosto de 2017

Coordinación editorial:

Quinche Ortiz Crespo

Armado:

Juan A. Manangón

Impresión:

*Ediciones Fausto Reinoso, Av. Rumipamba E1-35
y 10 de Agosto, ofic. 103, Quito.*

ISBN Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador:
978-9978-19-807-0

ISBN Corporación Editora Nacional:
978-9978-84-972-9

Derechos de autor:

Inscripción: 051830

Depósito legal: 005942

Título original: *Propuesta de mejora del ecosistema emprendedor en la ciudad de Quito*

Tesis para la obtención del título de Magíster en Dirección de Empresas

Programa de Maestría en Dirección de Empresas, 2013

Autora: *Verónica Juna Cabrera* (correo e.: veronicajuna8@gmail.com)

Tutor: *Gary Flor*

Código bibliográfico del Centro de Información: T-1430

La versión original del texto que aparece en este libro fue sometida a un proceso de revisión de pares ciegos, conforme a las normas de publicación de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, y de esta editorial.

Índice

Introducción / 11

Capítulo I

Antecedentes del emprendimiento / 13

¿Quién es emprendedor? / 13

Sistema de desarrollo emprendedor / 17

Emprendimiento dinámico / 18

Ecosistema emprendedor / 19

PRODEM / 21

Diamante de Porter / 22

Lienzo Canvas / 24

Descripción del emprendimiento en América Latina y en Ecuador / 27

Capítulo II

Análisis del ecosistema emprendedor actual en Quito / 35

Normativa de emprendimiento actual / 35

Redes de apoyo en emprendimientos dinámicos / 43

Emprendimientos dinámicos apoyados / 50

Mapa actual del ecosistema emprendedor en la ciudad de Quito / 52

Percepción del ecosistema emprendedor en emprendedores / 55

Necesidades de apoyo en emprendimientos dinámicos nuevos / 57

Capítulo III

Propuesta de mejoramiento del ecosistema emprendedor / 61

Propuesta para la determinación del rol del actor / 61

Propuesta para la articulación de los actores / 62

Mapa propuesto del ecosistema emprendedor en la ciudad de Quito / 63

Conclusiones y recomendaciones / 71

Bibliografía / 73

Anexos / 78

*A mi hija y a mi esposo por su apoyo incondicional.
A mis amigos emprendedores, quienes aportaron
al desarrollo de esta investigación.*

A la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, y a la Fundación Crisfe por permitirme encontrar mi verdadera vocación y contribuir con el desarrollo emprendedor local.

A los emprendedores, empresarios e instituciones de apoyo al emprendedor que aportaron para la realización de esta investigación.

Introducción

El emprendimiento es una corriente que promueve el desarrollo económico-social de las naciones. En varios países de Latinoamérica como Chile, Brasil, Argentina y Colombia es una tendencia muy arraigada, cuyo impacto ha trascendido gracias a la cooperación conjunta del gobierno, la empresa privada y la academia. Todos estos actores han trabajado de manera coordinada para articular su aporte al desarrollo del emprendimiento según las necesidades de los emprendedores, su experticia, los recursos que cada actor dispone y las oportunidades locales que cada país ofrece.

A esta red de diferentes actores que apoyan al emprendedor y el desarrollo de su proyecto se conoce como *ecosistema emprendedor*. En este contexto, es importante generar un ambiente favorable para la generación de negocios y Quito podría llegar a ser la ciudad pionera en desarrollar un ecosistema emprendedor competitivo, acorde a las necesidades de los emprendedores, que permita contribuir no solo con la creación de un nuevo negocio, sino de empresas que tengan mayor dinamismo en la economía. Con el presente estudio se sugiere el rol que deberían tener los actores y la articulación de los mismos para cumplir el propósito expuesto.

En Ecuador, desde el año 2003 hasta la actualidad, se han venido desarrollando planes de apoyo al emprendimiento, en algunos años con mayor fuerza que en otros. En 2010, el apoyo estatal estaba centralizado en el Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad (de aquí en adelante citado como MCPEC) desde Quito; sin embargo, a partir de 2012, dicha competencia fue direccionada a los Gobiernos Autónomos Descentralizados (en adelante, GAD) de cada provincia.

En Quito, el ente que tiene actualmente la competencia es el Municipio del Distrito Metropolitano de la ciudad, mediante la Agencia de Desarrollo Económico ConQuito (en adelante, ConQuito). El apoyo proporcionado al emprendedor quiteño evidencia que no se ha generado un desarrollo significativo, con escasos emprendimientos dinámicos.

Una de las principales razones es la falta de sinergia entre los actores, de tal manera que cada uno pueda ofrecer al emprendedor, de acuerdo con sus

recursos y competencias, un apoyo integral para la creación y fortalecimiento de su emprendimiento.

Para analizar el ecosistema emprendedor en la ciudad de Quito, se realizó un estudio descriptivo de las entidades que han generado programas de apoyo. Se partió de un estudio de campo con diferentes instituciones de la academia, de la empresa privada y pública, a los emprendedores beneficiarios de algún tipo de programa de apoyo al emprendedor y a empresarios que no han sido beneficiarios de ningún programa, pero que han sobresalido con sus negocios en diferentes sectores.

CAPÍTULO I

Antecedentes del emprendimiento

Los aportes teóricos que enmarcaron la presente investigación hacen referencia al emprendedor como eje económico para generar empresa, al sistema de desarrollo emprendedor como cadena de valor para la generación de emprendimientos con mayor dinamismo y, finalmente, al ecosistema emprendedor propicio para apoyar íntegramente al emprendedor con la articulación de los diferentes actores.

¿QUIÉN ES EMPRENDEDOR?

Edwin Tarapuez y José Botero¹ hacen un análisis interesante al partir de los diferentes aportes que tanto economistas clásicos como neoclásicos le dieron a la palabra emprendedor en su afán por explicar la aparición de una clase de renta distinta, generada por los factores de producción tradicionalmente aceptados.

Este estudio parte del origen de la palabra emprendimiento, la cual viene del vocablo francés *entrepreneur*, utilizado en el siglo XVI para designar a hombres relacionados en expediciones militares. En el siglo XVII se amplía su significado a otros aventureros como constructores, contratistas y arquitectos, es decir, la palabra está asociada a una acción que implica correr riesgos.

Estos son los principales aportes de los economistas clásicos a la teoría del emprendedor:

González,² es quien menciona que en el siglo XVII y XVIII, Smith y Ricardo no abordaron la variable del *entrepreneurship*, pues para ellos no existía la figura del empresario o emprendedor, sino solo la del capitalista.

1. Edwin Tarapuez y Juan José Botero, *Algunos aportes neoclásicos a la teoría del emprendedor*, Quindío, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad del Quindío, 2006, p. 5.
2. *Ibid.*, p. 43.

Posteriormente, es Richard Cantillón (1680-1734)³ quien introduce directamente el término *entrepreneur* en la economía. Para él, es crear una empresa o poner en marcha una actividad empresarial en tiempos de incertidumbre. Menciona que existen dos tipos de personas: empleados que tienen un trabajo fijo a cambio de un salario establecido y los empresarios, que viven de ingresos irregulares porque no saben la cantidad y el precio al que deberán vender, por tanto, asumen mayor riesgo y por ello obtienen mayores beneficios.

Jean Baptiste Say (1767-1832)⁴ aclara que la diferencia entre capitalista y emprendedor es que el capitalista es el prestamista, mientras que el emprendedor es quien combina tierra, trabajo y capital en las empresas, por tanto deberá tener juicio, perseverancia, un gran conocimiento del mundo y el negocio y poseer el arte de la supervisión y la administración.

Emprendedor-empresario

Una vez que Edwin Tarapuez analiza cómo se fue introduciendo en la teoría económica el concepto emprendedor, mediante los aportes de los economistas clásicos antes mencionados, hace el análisis del fortalecimiento del concepto por los economistas neoclásicos.

Johann Heinrich von Thünen (1783-1850)⁵ fue uno de los primeros que afirmó que la actividad empresarial consiste en asumir riesgos. Señala que el empresario, a diferencia del empleado, no puede descansar tranquilo porque sigue pensando en cómo ampliar el mercado, disminuir costos y reemplazar los bienes que corren el riesgo de ser obsoletos.

Hans von Mangoldt (1824-1868), autor de *La ciencia de la ganancia del empresario*,⁶ determina a la capacidad emprendedora como el elemento que origina la renta, ya que no es rutinario y es escaso.

Con las apreciaciones de Carl Menger (1840-1912)⁷ se genera una ruptura en el proceso económico clásico, mediante la teoría de la utilidad marginal, introduciendo la figura del *empresario-emprendedor*, quien es el encargado de direccionar sus esfuerzos en función de las necesidades identificadas, las cuales serán satisfechas por bienes de diferentes órdenes desarrollados por él.

3. *Ibid.*, p. 45-46.

4. *Ibid.*, p. 48.

5. *Ibid.*, p. 45-46.

6. *Ibid.*

7. *Ibid.*, p. 44-45.

Alfred Marshall (1842-1924),⁸ estableció que los emprendedores son líderes por naturaleza y están dispuestos a actuar bajo las condiciones de incertidumbre que causa la ausencia de información completa. Sin embargo, sí reconoció que una persona puede adquirir dichas habilidades.

Marshall fue el primero en introducir consideraciones morales en el análisis de la función empresarial, ya que para él no hay nada de malo en acumular riqueza como símbolo de éxito en los negocios; la importancia radica en si esa riqueza fue acumulada mediante mecanismos legales o fraudulentos.

Joseph Schumpeter (1883-1950),⁹ considera que el emprendedor es quien introduce en el mercado nuevas combinaciones de factores de la producción o innovaciones, pese a su dificultad, ya que debía tropezar con toda clase de obstáculos de orden técnico, subjetivo y social. Sin embargo, para Schumpeter era cada vez más fácil introducirse al mercado e innovar, por tanto, al empresario se le exigía menos cualidades, pero con el tiempo esa visión ha sido desvirtuada ya que cada vez el rol del *empresario-emprendedor* es más importante como agente que promueve el desarrollo económico desde las diferentes unidades que conformen la economía.

Frank Knight (1885-1972),¹⁰ expresa que el *empresario-emprendedor* es el capitalista que busca beneficio en un mercado dinámico y que no teme asumir riesgos en incertidumbre, es un administrador y, por ello, en sus escritos, de forma difusa, asigna al emprendedor las siguientes características:

- Capacidad de asumir riesgos.
- Tenacidad, energía indomable, gran optimismo y mucha fe y confianza en sí mismo.
- Creatividad e imaginación.
- Logro de beneficios efectivos.
- Agente de cambio e innovación.
- Dinero como su mayor motivación.
- Conocimiento del sector en el que van a crear una empresa.

Knight introduce además ya ciertas competencias que caracterizarán el perfil de un emprendedor y plantea las siguientes reflexiones en torno a él:

- Los emprendedores no se hacen, sino que nacen.
- Los negocios son un juego en el que el éxito depende de varios factores.
- La asociatividad de los emprendedores es necesaria.

8. *Ibid.*, p. 50-52.

9. *Ibid.*, p. 54-56.

10. *Ibid.*, p. 52-54.

El emprendedor como eje económico

Una vez que Tarapuez analiza los principales aportes de los economistas clásicos y neoclásicos definiendo al *emprendedor-empresario* como una persona que va más allá de lo que representa ser capitalista, pues esta última figura se ha asociado con el poseedor o dueño de los medios de producción o del dinero necesario para crear una empresa,¹¹ define al emprendedor como eje central de la economía, en el sentido de que genera una dinámica entre la producción y la distribución.

En la producción porque el emprendedor con su talento combina los factores productivos con el fin de desarrollar bienes finales que satisfagan una necesidad detectada en el mercado. En la distribución porque es el emprendedor quien asigna los recursos obtenidos según lo realizado. Por tanto, el emprendedor es el agente central del mundo económico.

Complementando los aportes sobre la teoría del emprendedor, se considera a David Lansdale, director del Centro de Emprendimiento de la Universidad San Francisco de Quito (USFQ), quien indica que:

el emprendimiento es estar motivado, aprovechar de las oportunidades que se presentan en el entorno de uno para movilizar recursos y ofrecer una respuesta a una necesidad que existe; la oportunidad sale de la necesidad y de esta se crea la idea que las soluciona. Empezar no es solo hacer dinero, es tener esta perspectiva donde uno tiene una inquietud y a partir de ella se genera la inclinación a ver las cosas de manera diferente y en particular pensar en cambios de paradigmas, nuevas maneras de ver algo para ofrecer una solución a una necesidad que existe. Parte de empezar es ser flexible y estar dispuesto a enfrentar incertidumbre.¹²

En esta investigación consideramos al emprendedor como la persona que asume riesgos para aprovechar una oportunidad en el mercado, por medio de la satisfacción de las necesidades de un determinado segmento, para lo cual tendrá que crear una empresa que promueva el trabajo y las ventas, de tal manera que le permita mayor dinamismo en comparación a su sector y aporte a la economía del país.

11. *Ibid.*, p. 4.

12. Eduardo Jaramillo, *¿El uso de un modelo de emprendimiento puede impulsar la economía del Ecuador?*, Quito, USFQ, septiembre de 2014, p. 11, en <https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiaicSivc bPAhUB8z4KHdocC2YQFggaMAA&url=http%3A%2F%2Fintisana.com%2Ftrabajos-alumnos%2FTrabajo-Eduardo-Jaramillo.docx&usq=AFQjCNH6Twp09FUxmiFWKeiTzFIZWUOo3Q&sig2=1CKoMHeUGdqSQ4C78s9vPA&bvm=bv.134495766.d.cWw>, consulta: septiembre de 2014.

SISTEMA DE DESARROLLO EMPRENDEDOR

El emprendedor no es un eje aislado, su desarrollo depende de una serie de factores que permitirán o dificultarán el proceso emprendedor para la creación de empresas.

Hugo Kantis considera que el sistema emprendedor es el conjunto de factores, tanto cuantitativos como cualitativos, que favorecen u obstaculizan el proceso emprendedor y el desarrollo del empresario.¹³ Los factores que Kantis define son:

Condiciones económicas y sociales. Contemplan las condiciones macroeconómicas del país, considerando el perfil sociodemográfico de la población que se encuentra predispuesta a emprender.

Cultura y sistema educativo. Se refiere al grado de valoración social del emprendedor, actitudes frente al riesgo a fracasar y la presencia de modelos de empresarios. Si son considerados por la sociedad como positivos, motivará a la sociedad a emprender.

Estructura dinámica productiva. El perfil sectorial, regional y tamaño de empresas que contribuyen con desarrollo de competencias emprendedores en la población trabajadora y en la formación de sus redes de relaciones.

Aspectos personales. Perfil sociodemográfico del emprendedor y las competencias de este en sí mismas.

Redes del emprendedor. La existencia de redes sociales (amigos, familia) e institucionales (asociaciones empresariales, instituciones de conocimiento superior, agencias de desarrollo, etcétera).

Mercado de factores. Acceso a los recursos financieros, oferta de trabajadores, profesionales y proveedores.

Regulaciones y políticas. Inciden en la creación de empresas: impuestos, trámites necesarios para formalizar una nueva firma, iniciativas y programas de fomento a la empresarialidad.

Los factores descritos ayudarán a que el emprendimiento atraviese las siguientes etapas de la cadena de valor del desarrollo emprendedor:

1. *Gestión.* Consiste en la motivación a emprender; el emprendedor genera una idea de negocio.
2. *Puesta en marcha.* Período que media entre la decisión de emprender y el lanzamiento de la empresa. El emprendedor se encuentra en la etapa de prototipado de su idea de negocio, en la constante prueba-error para salir al mercado.

13. Hugo Kantis, *Contexto emprendedor: Diagnóstico de la situación en El Salvador*, San Salvador, CONAMYPE, 2005, p. 7.

3. *Desarrollo inicial.* Primeros años de vida de la empresa y posterior fortalecimiento.

Para esta investigación se ha considerado cada una de las etapas como la cadena de valor del desarrollo emprendedor.

EMPREDIMIENTO DINÁMICO

Existen emprendimientos que tienen un mayor impacto económico y social. A continuación se analizará la importancia de enfocar el ecosistema emprendedor hacia la generación de emprendimientos dinámicos.

De acuerdo con el Banco Interamericano de Desarrollo (en adelante, BID), el emprendimiento dinámico es una empresa que puede llegar a facturar US \$ 100.000 el primer año de operación y logra alcanzar una tasa de crecimiento sostenida, mínima de 35%, en la facturación anual durante los primeros cinco a seis años.¹⁴

Para Kantis, las empresas dinámicas son pymes competitivas que se basan en la innovación que acumulan, generan empleos y están en permanente crecimiento (recursos, personal, oferta de servicios), y destaca que las limitantes para generar nuevos emprendimientos dinámicos han sido:

- La debilidad en la adquisición de competencias en la universidad.
- El escaso desarrollo de las redes de contacto.
- La ausencia de redes institucionales.
- Débil desarrollo de redes de producción.
- Problemas de financiamiento.
- Barreras de lanzamiento referentes a costos y tiempos.
- Limitada disponibilidad de infraestructura.¹⁵

Esta investigación considera al emprendimiento dinámico como aquel que es generado por una oportunidad que hay en el mercado, lo cual le permite ser escalable y sostenible, tanto en ventas como en la generación de fuentes de empleo, presentando un mayor dinamismo en comparación con su sector.

Sin embargo, aquel emprendimiento por necesidad, es decir, aquella iniciativa empresarial que generalmente no tiene mayor innovación y la generación de ingresos apenas cubre la subsistencia del emprendedor, podría transformarse en un emprendimiento dinámico cuando agregue algún tipo de innovación para

14. BID, *Guía de emprendimientos dinámicos*, Washington, BID-Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), 2009, p. 4.

15. H. Kantis, *Contexto emprendedor...*, p. 13.

atender una oportunidad existente, permitiéndolo destacarse en su crecimiento con respecto al resto de su sector.

Es importante que los emprendimientos tengan la visión de convertirse en dinámicos, aunque estos representan una pequeña porción de la actividad emprendedora, ya que tienen una alta incidencia en la tasa de empleo generada y presenta crecimientos en ventas sostenibles; por ello varias economías hacen esfuerzos por generar este tipo de emprendimientos ya que generan un mayor impacto en la economía de forma sostenible.

En estas páginas se analiza el ecosistema emprendedor enfocando la propuesta en mejorar el desarrollo de emprendimientos dinámicos, independientemente de si el emprendimiento se inicia así o por necesidad y en el transcurso del tiempo se va transformando en dinámico.

ECOSISTEMA EMPRENDEDOR

La palabra ecosistema se refiere al «hábitat y las relaciones entre los seres vivos que lo forman, dicha palabra fue acuñada en 1935 por el botanista inglés, Arthur Tansley (1914-1985), usando las palabras griegas *eco* = *oikos* = casa, hábitat; y *sistema* = normas y procedimientos». ¹⁶ Otros autores como Patten y Odum (1983) mencionan que el ecosistema es un nivel de organización «interesado en el procesamiento organizado, no caótico, de materia y energía en la biósfera, ya que de lo contrario no serían capaces de persistir». ¹⁷ Los ecosistemas son sistemas definidos como «un conjunto de elementos, componentes o unidades relacionadas entre sí [...], para delimitar el sistema es primordial enumerar las variables o elementos que deben tomarse en cuenta en él [...], cuyo propósito es analizar sus interrelaciones». ¹⁸

Analizado el concepto etimológico de ecosistema, a continuación se presentan los principales aportes sobre ecosistema emprendedor.

16. De Chile, «Etimología de ecosistema», en *DeChile.net*, <http://etimologias.dechile.net/?ecosistema>, consulta: 12 de diciembre de 2013.

17. Bernard C. Patten, y Eugene P. Odum, *The Cybernetic Nature of Ecosystems*, en *The American Naturalist*, vol. 118, No. 6, Chicago, 1981, p. 886-895, citado por José Manuel Maass y Angélica Martínez-Yrizar, *Los ecosistemas: Definición, origen e importancia del concepto*, en *Ciencias*, No. especial 4, México DF, Facultad de Ciencias-UNAM, 1990, p. 12.

18. J. M. Mass y A. Martínez, *op. cit.*, p. 14.

BID

El BID menciona que el ecosistema emprendedor es «una comunidad de negocios, apoyada por un contexto público de leyes y prácticas de negocios formada por una base de organizaciones e individuos interactuantes que producen y asocian ideas de negocios, habilidades, recursos financieros y no financieros que resultan en empresas dinámicas».¹⁹

El ecosistema emprendedor surge de la necesidad de apoyo que se busca para crear empresas y las interacciones entre los diferentes actores, como señala el BID, ya sean individuos u organizaciones que generan crecimiento económico, mediante una articulación sistémica que permita al emprendedor tener una guía de ayuda para potenciar su emprendimiento. Es importante delimitar el ecosistema con los actuantes en él, y la forma cómo se están relacionando, de tal manera que permita analizar si el ecosistema es capaz de persistir y conseguir su propósito.

Babson College

Daniel Isenberg, profesor de Babson College, se basa en el Diamante de Porter para establecer la forma cómo se deberían desempeñar los diferentes componentes que aportan a la generación de emprendimientos dinámicos. Considera que los componentes básicos de un ecosistema empresarial son: la innovación, el emprendimiento y el financiamiento.

El Programa de Desarrollo Emprendedor en Argentina (de aquí en adelante citado como PRODEM) menciona al respecto que:

el ecosistema tiene sus antecedentes en el Diamante de Porter, que explica las fortalezas de un clúster o sector industrial como el resultado de integrar diversos componentes, todos necesarios. El término ecosistema fue desarrollado por Daniel Isenberg, quien define al ecosistema empresarial como una combinación de varios dominios: cultura, política y liderazgo; disponibilidad financiera; capital humano; mercado favorable a los emprendimientos dinámicos; productos; apoyo institucional, y apoyo de infraestructura.²⁰

19. BID, *op. cit.*, p. 10.

20. Programa de Desarrollo Emprendedor (PRODEM), «Emprendimiento, ecosistema y competitividad en América Latina», en *Prodem Newsletter*, No. 22, 17 de diciembre de 2012, <<http://www.prodem.ungs.edu.ar/blog/category/contribuciones-recibidas/>>, consulta: 15 enero de 2013.

PRODEM

Hugo Kantis menciona que el ecosistema emprendedor «ocurre porque tiene una conjugación de ingredientes: se conectan con las universidades –incluso dirigidas a un *target* sin título profesional–, tienen inversores ángeles, con fondos de capital de riesgo se convierten en proveedores de servicios, generan grandes empresas, contienen un *pool* de servicios, entre otros».²¹

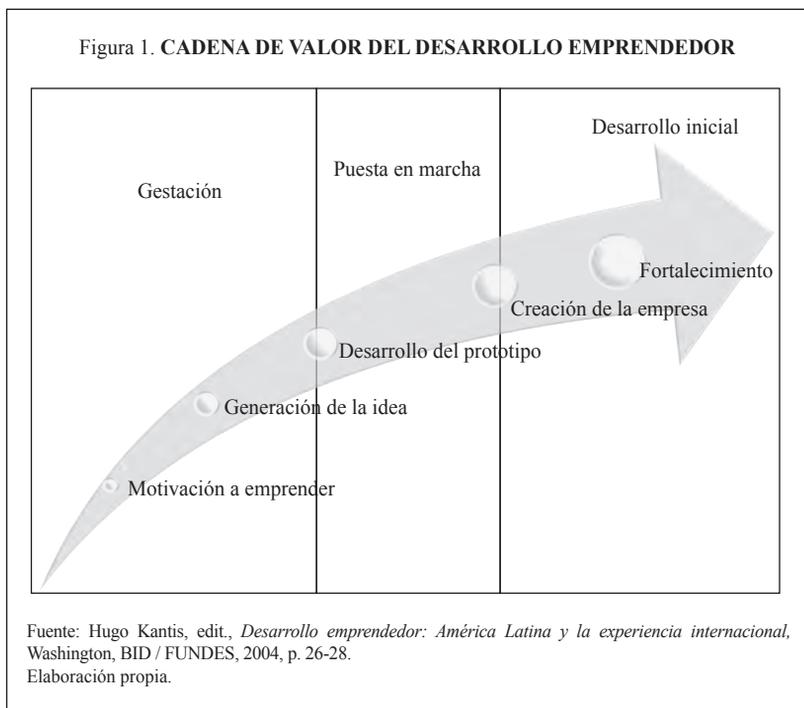
Ministerio de Industrias y Productividad del Ecuador

En el Foro Regional Análisis de Experiencias Internacionales en Torno al Diseño e Implementación de Políticas de Fomento al Emprendimiento, luego de los aportes de la mesa de trabajo 4, se hace referencia al ecosistema emprendedor partiendo de la conceptualización del BID, mencionando lo siguiente: «Es una comunidad de negocios soportada por una base de organizaciones e individuos interactuantes que producen bienes y servicios de valor para clientes que son a su vez parte del mismo ecosistema. Las partes del ecosistema incluyen proveedores, productores líderes, competidores, entre otros». Adicionalmente, Silvana Vallejo, representante del MCPEC, en su ponencia en el mismo Foro²² manifestó que construir un ecosistema emprendedor en Ecuador implica un mapeo de actores, donde se consideren los recursos que ofrecen, los medios, las instancias, roles que ejercen e interrelaciones.

En esta investigación se considera como ecosistema emprendedor al hábitat conformado por diferentes actores articulados sistémicamente con roles definidos, en lo que realmente cada actor sabe hacer mejor, de acuerdo con la cadena de valor del desarrollo emprendedor.

En la figura 1 se muestra la cadena de valor del desarrollo emprendedor, y se observa cómo cada una de las etapas debe agregar valor al emprendedor para que pueda escalar en el desarrollo de su emprendimiento. Por tanto, es importante que los actores definan su rol y se articulen enfocando sus recursos para contribuir con las diferentes etapas y definan un encadenamiento entre ellos para que puedan direccionar al emprendedor.

21. Foro Regional Análisis de Experiencias Internacionales en torno al Diseño e Implementación de Políticas de Fomento al Emprendimiento, 15 y 16 de noviembre de 2011, Quito, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador (UASB-E).
22. Silvana Vallejo, «Análisis de experiencias internacionales en Torno al diseño e implementación de políticas de fomento al emprendimiento», ponencia, Foro Regional...



DIAMANTE DE PORTER

El modelo del Diamante de Porter se muestra como un sistema donde sus elementos son mutuamente autorreforzantes y permiten que las naciones (por medio de sus sectores industriales y más específicamente sus empresas) tengan mayores probabilidades de ser más competitivas.²³

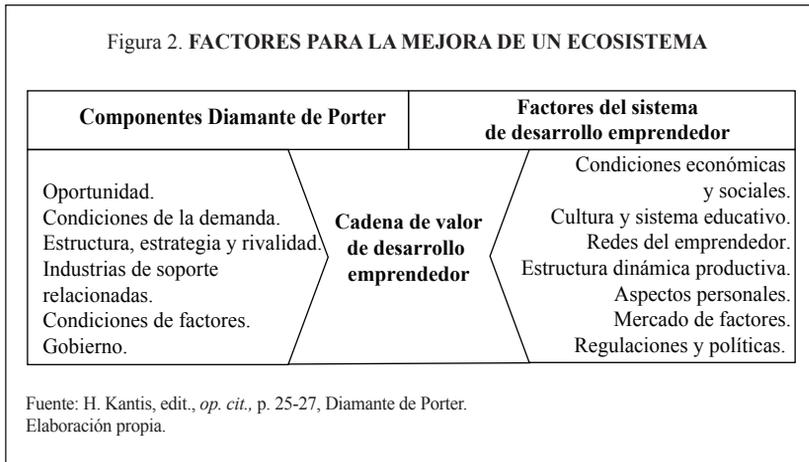
Los elementos que lo conforman son:

- *Condiciones de los factores:* se refiere a los factores claves y dominantes para la generación de la ventaja competitiva, para lo cual se requiere de una fuerte inversión; sin embargo, se vuelven difíciles de copiar y por eso son valiosos.

23. 12 Manage, «Modelo de diamante de Porter y clústeres», en *12 Manage*, http://www.12manage.com/methods_porter_diamond_model_es.html, consulta: 15 enero de 2014.

- *Condiciones de la demanda:* se refiere a los clientes internos. Para obtener ventaja competitiva es necesario que las empresas conozcan las necesidades de sus clientes para desarrollar productos innovadores.
- *Industrias de soporte relacionadas:* se refiere a los clústeres, donde una nación logra ser competitiva gracias a la relación cooperativa entre diferentes industrias vertical u horizontalmente relacionadas.
- *Estructura estrategia y rivalidad:* las empresas, al estar sujetas a condiciones dinámicas, deben aumentar su productividad e innovación para poder competir.
- *Oportunidad:* se refiere a las tendencias de la industria, el mercado, etc., que no se pueden controlar y que en un mundo globalizado pueden alterar a los diferentes sectores empresariales y pueden dar oportunidades a que empresas foráneas ocupen mercados de las empresas locales.
- *Gobierno:* las políticas de carácter gubernamental pueden mejorar o deteriorar la ventaja nacional.

Los fundamentos teóricos del Diamante de Porter, conjuntamente con los factores del sistema de desarrollo emprendedor de Hugo Kantis, como se muestra en la figura 2, proporcionarán un direccionamiento a las diferentes instituciones, sectores y al ente articulador sobre los aspectos a considerar para fortalecer el ecosistema emprendedor, ya que permite valorar y medir su desempeño para lograr sostenibilidad y generar más emprendimiento dinámicos.



LIENZO CANVAS

Hugo Kantis, a partir de su estudio *Emprendimientos dinámicos en el sur de América Latina: La clave es el (eco)sistema*, sugiere que las instituciones deberían realizar un *Business Model Canvas*²⁴ para identificar el rol en que se deberían encasillar ya que existen necesidades de los emprendedores poco atendidas.²⁵

Esta herramienta permite identificar la coherencia de la propuesta de valor que se entrega a un determinado segmento. Actualmente es la tendencia para el desarrollo de modelos de negocio, ya que permite identificar los recursos clave en los que se debe invertir para generar valor y permite comprobar constantemente la viabilidad del producto o servicio según el mercado.

En este caso, permitirá determinar si los programas satisfacen las necesidades de los emprendedores, considerando los recursos clave para la generación de un verdadero valor.

El *Business Model Canvas* se resume en un lienzo de nueve cajas que fue desarrollado por Alexander Osterwalder. En la adaptación de H. Kantis a los diferentes actores, enfoca la herramienta desde *costumer-driver (entrepreneur-driver)*, lo cual alude a que se inicie todo el análisis del Canvas desde el segmento de emprendedores y sus necesidades para, a partir de ello, analizar y revisar la propuesta de valor y demás cuadrantes.

1. *Segmento de emprendedores*: se refiere a definir qué tipo de emprendedores desea apoyar la institución, lo cual permitirá determinar el alcance de los programas y enfocar los objetivos institucionales, dado que se podrá reconocer las particularidades de acuerdo con el perfil. Este bloque del Canvas permitirá a la institución atraer y atender perfiles de emprendedores apropiados.
2. *Propuesta de valor institucional (valor agregado)*: una vez que se tiene claridad sobre los problemas y necesidades (especificados en la casilla anterior) de los emprendedores que está buscando cubrir la institución, este punto permite diseñar una oferta de servicios apropiados para los emprendedores.
3. *Canales hacia el emprendedor*: se refiere a la metodología que permitirá entregar la propuesta de valor de la institución a los emprendedores desde la comunicación y selección hasta el desarrollo de las actividades pertinentes de apoyo. Es muy importante acertar en la construcción de estos canales para llegar y ser atractivos ante los emprendedores.

24. Hugo Kantis, et al., *Emprendimientos dinámicos en el sur de América Latina: La clave es el (eco)sistema*, Montevideo, Red Merco Sur de Investigaciones Económicas, 2013, p. 157.

25. Prodem, «CANVAS, una herramienta para fortalecer la propuesta de valor de las instituciones que apoyan a emprendedores», en *Newsletter*, No. 29, 10 de septiembre de 2013, en <<http://www.prodem.ungs.edu.ar/blog/2013/09/canvas-una-herramienta-para-clarificar-la-propuesta-de-valor-de-las-instituciones-que-apoyan-a-emprendedores/>>, consulta: 30 septiembre de 2013.

4. *Relación con los emprendedores*: se refiere a la forma de crear una relación de confianza entre las instituciones y los emprendedores.
5. *Ingresos*: es la forma cómo la institución desarrollará una estrategia clara para generar ingresos, lo cual permitirá que las instituciones y sus programas sean sostenibles.
6. *Recursos clave para la institución*: con el fin de cumplir con la propuesta a los emprendedores, en esta casilla se describen los principales recursos necesarios, así como su tipo, cantidad e intensidad.
7. *Actividades clave para la institución*: son las actividades consideradas indispensables para entregar una propuesta de valor al emprendedor.
8. *Alianzas clave para la institución*: se refiere a las alianzas que ayudarán a ejecutar el modelo de apoyo a los emprendedores y desplegar una estrategia de desarrollo institucional, evitando que las instituciones que operan de forma autosuficiente no pierdan de vista la posibilidad de complementarse y potencializar su propuesta de valor, permitiendo además su encadenamiento hacia atrás y adelante para direccionar al emprendedor.
9. *Costos*: en este caso se trata de establecer la estructura de costos de la institución, habitualmente apalancada en las actividades y recursos descritos en los ocho bloques anteriores.

En la figura 3, se expone el Lienzo Canvas con las preguntas que una institución de apoyo al emprendedor debería realizarse.

Adicionalmente, Kantis sugiere incluir el análisis del entorno con el cual también se podrá conocer el aporte de otros actores ya que sus componentes se encuentran agrupados en cuatro fuerzas que rodean al Lienzo Canvas:

1. *Mercado*: oportunidades y amenazas en torno al mercado objetivo, es decir, al segmento de mercado, necesidades y demandas, comportamiento del mercado, capacidad de respuesta y generación de ingresos.
2. *Macroeconomía*: análisis entorno a la economía global, políticas, mercado de capitales e infraestructura económica.
3. *Fuerzas de la industria*: influencia de proveedores, clientes, productos sustitutos, ingreso de nuevos competidores y competidores en la misma industria. (Fuerzas de Porter).
4. *Tendencias clave*: tendencia tecnológica, sociocultural, socioeconómica y aspectos legales.

Es importante considerar estas fuerzas ya que permiten replantear el modelo que las instituciones están manejando de acuerdo con los cambios del entorno. Kantis menciona que el Canvas y el entorno permitirían, por ejemplo, revisar la propuesta de valor que se está entregando a los emprendedores y la metodología de trabajo con la cual están llegando, o inclusive identificar nuevos espacios fértiles y dinámicos en los cuales se pueden desarrollar los emprendimientos o generar alianzas estratégicas que complementen y potencialicen el impacto de los proyectos vinculados a la institución.

Figura 3. CANVAS INSTITUCIONAL DE APOYO A EMPRENDEDORES

<p>8. Alianzas clave para la institución</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Quiénes son nuestros stakeholders y qué tipo de relación se tiene? • ¿Cuáles son las instituciones claves con las que se debe contar en el sector público, privado y la academia? • ¿En qué medida se ha podido contar con redes para los emprendedores? 	<p>7. Actividades clave para la institución</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son las actividades clave de la metodología? • ¿Se tiene definidas las necesidades del emprendedor objetivo? • ¿Este tipo de relación, que generará en el proyecto del emprendedor? • ¿Se cuenta con un sistema de retroalimentación y mejora? 	<p>2. Propuesta de valor Institucional</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los problemas que se le ayudará a resolver? • ¿Cuáles son los servicios que satisficieran las necesidades del emprendedor? • ¿Qué valor real se le entrega al emprendedor? • ¿Cuál es el diferencial que ofrecemos? • ¿Qué es lo que más valoran de nuestra propuesta? 	<p>4. Relación con el cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué tipo de relación se quiere establecer con los emprendedores y de qué manera esperan ellos que nos relacionemos? • ¿Qué mecanismos que se ha establecido para relacionarnos? • Este tipo de relación, ¿qué generará en el proyecto del emprendedor? • ¿Cómo se construirá una relación que ayude a un buen entendimiento de ambas partes? 	<p>1. Segmento de emprendedores</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Es claro el perfil del segmento de emprendedores objetivos? • ¿Qué segmentos de emprendedores son los más importantes? • ¿Qué les atrae y por qué medios? • ¿Cuál es el diferencial que ofrecemos? • ¿Qué es lo que más valoran de nuestra propuesta?
<p>6. Recursos clave para la institución</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Se cuenta con el equipo humano pertinente para que atienda las necesidades del emprendedor? • ¿Se cuenta con los recursos físicos, intelectuales y financieros para cubrir las necesidades del emprendedor? 			<p>3. Canales hacia el emprendedor</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Se tiene una metodología desarrollada y validada que permita entregar la propuesta de valor al emprendedor? • Son claros los mensajes que se envía al emprendedor? • Los medios por los que se entrega la propuesta de valor corresponden al perfil de emprendedor? • ¿Cuál es el diferencial que ofrecemos? • ¿Qué es lo más valoran de nuestra propuesta? 	
<p>9. Costos</p> <p>¿Cuáles serían los costos más importantes de la institución para poder entregar la propuesta de valor?</p>			<p>5. Ingresos</p> <p>¿Cómo la institución genera ingresos?, ¿quiénes pagan por esos servicios?</p>	

Fuente: PRODERM, *op. cit.*
Elaboración propia.

Cada actor del ecosistema emprendedor debería implementar este modelo para mejorar o reestructurar los programas de apoyo al emprendedor. Se debe considerar que el emprendedor no tiene un tipo estándar de necesidad, siendo necesario identificar en qué etapa de desarrollo del emprendimiento se encuentra y el tipo de recurso que necesita, para implementar una propuesta que agregue valor al emprendedor y/o apalancarse en otros actores. Entonces se tendría identificado al emprendedor y sus necesidades, así como la propuesta con la que cada institución atendería esa demanda, pero eso no es todo, las instituciones deberán analizar la forma en la que se desarrollará el programa, cómo llega al emprendedor, determinando los medios que utilizará para entregar su propuesta. Realizando este análisis los actores podrán desarrollar programas coherentes sustentables y sostenibles aprovechando su rol, optimizando sus recursos y generando un ecosistema emprendedor competitivo.

DESCRIPCIÓN DEL EMPRENDIMIENTO EN AMÉRICA LATINA Y EN ECUADOR

En los países de América Latina se ha evidenciado una verdadera transformación en políticas de desarrollo empresarial, lo cual ha contribuido al fomento de nuevos emprendimientos y a la promoción de una mentalidad que valoriza al emprendedor-empresario. Prueba de ello es que en los últimos años han surgido numerosos programas de apoyo a la creación de nuevas empresas y de fomento del espíritu empresarial, tanto a escala nacional como local, con frecuencia desarrollados por entidades privadas, pero contando también con apoyo público.²⁶

Para analizar el desarrollo emprendedor en América Latina se consideran los indicadores del estudio *Global Entrepreneurship Monitor* (de aquí en adelante se citará como GEM),²⁷ para poder establecer comparaciones.

Metodología GEM

El GEM analiza al proceso emprendedor desde la participación de los potenciales emprendedores, es decir, aquellas personas que creen tienen una capacidad para iniciar un negocio y ven oportunidades empresariales sin dejarse

26. H. Kantis, *Contexto emrendedor:...*, p. 10.

27. Virginia Lasio, Guido Caicedo y Xavier Ordeñana, *Global Entrepreneurship Monitor*, Guayaquil, ESPAE / ESPOL, 2012.

atemorizar por el riesgo al fracaso, ante lo cual se genera un grado de intención para emprender, por tanto se crearán empresas nacientes, es decir, aquellas que tengan mínimo tres meses de existencia pero inferior a 42 meses. Las empresas que pasen este período se denominan nuevas empresas, y tanto las empresas nacientes como nuevas forman la tasa de actividad emprendedora temprana (TEA). Luego de este período, estas empresas podrán constituirse en establecidas si su desarrollo fue favorable, caso contrario se cerraría el negocio.

Adicionalmente, es importante conocer la economía en la que se está desarrollando cada indicador en los diferentes países ya que permite conocer las características a las que se somete actualmente y el ideal al que debería llegar para tener emprendimientos sostenibles.

América Latina se encuentra actualmente compuesta por economías definidas por el *World Economic Forum* como de «eficiencia», etapa intermedia en el desarrollo de los países donde la estrategia para alcanzar su crecimiento debe centrarse en un incremento de la eficiencia en el proceso productivo». ²⁸ Sin embargo, Brasil, Chile, Argentina y Uruguay se encuentran pasando el lumbral para formar parte de las economías por innovación, donde los factores de emprendimiento e innovación son más dominantes, lo que permite incrementar el desarrollo de emprendimientos dinámicos.

Ecuador tiene una economía en fase de eficiencia, por tanto, la comparación será con otros países de la región en esta misma línea.

Los países que se comparan en la tabla 1 son: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador y Uruguay.

Ecuador es el país que presenta la mayor tasa de emprendimientos nacientes y nuevos (TEA) en 2012; sin embargo, también maneja una de las tasas de cierre de negocio más altas. Supera además la media de emprendimientos por necesidad y está por debajo de la media de los emprendimientos por oportunidad del resto de los países en economías de eficiencia. Esto indica que si bien el Ecuador ha incrementado su tasa de emprendimientos, estos no son sostenibles en el tiempo, pues no hay una diferenciación que les permita consolidarse y la mayoría de empresas creadas son originadas por una necesidad, más no por una oportunidad de mercado, que son las que generan mayores impactos en una economía. Chile tiene los indicadores GEM más alentadores en cuanto a desarrollo emprendedor sostenible. En el gráfico 1, se analiza el cambio entre 2010 y 2012 de acuerdo con el GEM.

28. *Ibíd.*, p. 19.

Tabla 1. **COMPARACIÓN DE LAS ECONOMÍAS EN FASE DE EFICIENCIA**

País	Tasa de emprendimientos nacientes	Tasa de nuevos emprendimientos	Tasa de actividad emprendedora temprana (TEA)	Cierre de negocios	Tasa de emprendimientos por necesidad	Tasa de emprendimientos por oportunidad	País con mayor tasa de emprendimientos por oportunidad
Argentina	11,79	7,3	18,88	4,92	34,54	46,61	
Brasil	4,48	11,3	15,44	4,51	30,13	58,83	
Chile	14,68	8,43	22,58	4,97	17,4	68,87	Chile
Colombia	13,58	6,86	20,11	6,74	12,42	47,83	
Ecuador	16,72	11,68	26,61	7,59	35,83	30,21	
Uruguay	10,18	4,71	14,63	4,99	18,38	39,85	
Promedio de economías basadas en eficiencia	7,82	5,57	13,11	4,55	27,84	45,67	
Promedio de economías basadas en innovación	4,16	3,04	7,09	2,7	18,42	51,13	Dinamarca
Promedio de economías basadas en factores productivos	11,85	12,75	23,68	13,28	35,38	42,12	Etiopía

Fuente: V. Lasio, G. Caicedo y X. Ordeñana, *op. cit.*, p. 19-21.
Elaboración propia.



Todo esto indica que las acciones para mejorar el entorno emprendedor en Argentina, Colombia y, especialmente, en Brasil y Chile les ha permitido generar mayores emprendimientos dinámicos. Lo contrario sucede en Ecuador, donde la generación de emprendimientos dinámicos ha disminuido y se ha mantenido la tasa de emprendimientos por necesidad.

Una vez considerados los aportes del GEM, en la tabla 2 se analiza el indicador *Doing Business* del Banco Mundial,²⁹ pues su metodología permite conocer los cambios que las economías tienen en cuanto al ambiente para generar negocios. Las variables consideradas son:

- *Clasificación global en facilidad para hacer negocios.* Las economías están clasificadas desde 1 (la mejor) hasta 189 (la peor). Un buen índice de facilidad para hacer negocios implica que el ambiente regulatorio es favorable para la actividad empresarial.
- *Apertura de negocios.* Se considera como apertura la facilidad para obtener crédito, la protección de inversores, el pago de impuestos y resolución de insolvencia, donde se compara la distancia de una economía a la frontera en una escala de 0 a 100, allí 0 representa el desempeño más bajo y 100 el más alto. Las economías de América Latina consideradas son: Chile, Brasil, Argentina, Ecuador, Colombia y Perú.

Tabla 2. COMPARACIÓN DOING BUSINESS												
País	Clasificación en facilidad para hacer negocios		Apertura de negocios		Obtención de crédito		Protección de inversores		Pago de impuestos		Resolución de insolvencia	
	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014
Argentina	121	126	69,68	68,77	62,50	62,50	50,00	50,00	43,99	43,99	32,62	32,64
Brasil	118	116	52,99	54,66	50,00	50,00	53,33	53,33	39,22	39,34	16,80	20,66
Chile	34	34	87,22	88,11	68,75	68,75	63,33	63,33	83,02	83,02	31,72	30,79
Colombia	42	43	81,64	81,64	62,50	62,50	83,33	83,33	57,99	57,99	76,00	74,47
Ecuador	134	135	62,75	63,34	56,25	56,25	40,00	40,00	61,14	61,55	18,82	18,93
Perú	39	42	86,24	86,29	81,25	81,25	70,00	70,00	76,86	76,86	29,72	29,30

Fuente: *Ibid.*
Elaboración propia.

29. Página de resumen de los datos de Doing Business para la economía seleccionada, Banco Mundial, «Datos de Doing Business años 2013 y 2014», 30 de enero de 2015, en *Grupo Banco Mundial*, <<http://espanol.doingbusiness.org>>, consulta: 30 de febrero de 2015.

Chile se presenta como una de las economías más favorables para generar negocios, lo cual es ratificado por la tasa de emprendimientos por oportunidad en el GEM. Es evidente que un ambiente que promueva regulaciones e instituciones para favorecer el entorno empresarial, contribuirá a la generación de emprendimientos.

Una vez que se analizaron indicadores comunes entre las diferentes economías estudiadas, es importante conocer las actividades que cada una de estas economías está desarrollando para fomentar el emprendimiento.

Con este antecedente, se compara a Ecuador en las siguientes variables:

- Posición competitiva.
- Facilidad para hacer negocios entre economías de América Latina y El Caribe.
- Tiempo para constituir una empresa.
- Perfil emprendedor.
- Fuentes de financiamiento.
- Políticas gubernamentales pro-emprendimiento, programas y/o instituciones para fomentar el emprendimiento, educación en emprendimiento.

En la tabla 3, se hace mención a las entidades más representativas que han apoyando al emprendimiento y vienen desarrollando programas en las diferentes naciones.

Se ratifica que Chile es el país que más se destaca en la actividad emprendedora, el cual ha puesto la mira en el desarrollo de emprendimientos dinámicos ya que logra impactar positivamente en la economía de un país. Para lograrlo reúne tanto al sector público como al privado para desarrollar programas que permitan fomentar, capacitar, financiar y fortalecer emprendimientos de forma sustentable y sostenible.

En Ecuador, se está iniciando un cambio de enfoque al desarrollo emprendedor con proyectos como el fomento de la empresarialidad e innovación mediante el cambio de la matriz productiva, la incorporación del emprendimiento en la malla curricular y proyectos de ley para el fomento emprendedor que se pilotean pero todavía no están consolidados.

Tabla 3. CUADRO COMPARATIVO VARIABLES EMPRENDEDORAS

País	Posición competitiva ¹	Facilidad para hacer negocios (América Latina y el Caribe) ²	Tiempo para constituir una empresa ³	Perfil del emprendedor ⁴	Fuentes de financiamiento ⁵	Políticas gubernamentales pro-empresarial ⁶	Programas y/o instituciones para fomentar el emprendimiento ⁷	Educación en emprendimiento ⁸
CHILE	4,657- P33 I		8 días	<p>Edad: 35-44 años. Género: 60% hombres, 40% mujeres. Escolaridad: secundaria-universidad. Motivación: 80% por oportunidad y 20% por necesidad. Sector: servicios. Creación de empleo: 1-5 empleos. Nivel de ingresos: estratos C2 y C3, clase media.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), mediante los fondos de conversión, capital semilla, redes de ángeles inversores. • Servicio de Cooperación Técnica (Sarcootec). 	<ul style="list-style-type: none"> • Ley de Creación de Empresas en un día. • Ley de Quiebra y Sistema Nacional de Innovación. • Apoyo para las exportaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Start-up Chile • Global Connections. • Wayra-Grupo Telefónica. • CORFO, con asesoría técnica, y el Programa de Apoyo al Entorno de Emprendimiento • Innovador. • Sofofá. • Innova. • Programa Operación de Incubadoras de Negocios. • Innova Chile. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de emprendimiento en todas las instituciones primarias y secundarias a escala nacional. • Centros de emprendimiento universitarios. • Principales programas para jóvenes: Desafío Joven. Programa Emprendedores de la Universidad de Antofagasta, y Fundación Juventud Emprendedora.

1. World Economic Forum, «Informe de competitividad global: Índice de competitividad global ICG», en *Reporte Global 2012-2013* en <<https://www.weforum.org/issues/global-competitiveness>>, consulta: 15 de enero de 2013.

2. Banco Mundial, *op. cit.*

3. *Ibid.*

4. V. Lasio, G. Cáicedo y X. Ordeñana, *op. cit.*

5. *Ibid.*

6. *Ibid.*

7. Prodem, *op. cit.*

8. Mass,pe, «Educación emprendedora desde el colegio?», en *Mass,pe*, <<http://mass.pe/noticias/2013/02/educacion-emprendedora-desde-el-colegio/>>, consulta: 25 de febrero de 2013; Alicia Martínez y otros, *GEM Reporte Especial: Una perspectiva global sobre la educación y formación emprendedora*, Brasil, Babson College / Universidad del Desarrollo/ Universidad de Reykjavik, 2010.

<p>BRASIL</p> <p>4,40/7- P48</p> <p>119 días</p> <p>Edad: 25-44 años Género: 52% hombres, 48% mujeres. Escolaridad: secundaria completa-universidad incompleta. Motivación: 66% por oportunidad y 34% por necesidad. Sector: alojamiento, alimentación, comercio. Creación de empleo: 0-5 empleos. Nivel de ingresos: 6-9 salarios mínimos mensuales.</p>	<p>4,40/7- P48</p> <p>26 días</p> <p>Edad: 25-34 años. Género: 60% hombres, 40% mujeres. Escolaridad: universidad. Motivación: 57% por oportunidad y 43% por necesidad. Sector: servicios. Creación de empleo: 0-5 empleos.</p>	<p>3,87/7- P94</p> <p>26</p> <p>Programa de Fomento de la Inversión Emprendedora en Tecnología (PROFIET)</p> <p>Programa de Acceso al Crédito y Competitividad para Emprendedores (PACC-Emprendedores)</p> <p>Programa de la Pyme y Desarrollo Regional (SEPYME) con Empeccno</p> <p>Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva (MINCYT) y Proyectos de Investigación Científica y Tecnológica Start-Up (PICT Start-Up).</p>	<p>4,40/7- P48</p> <p>56 días</p> <p>Edad: 25-34 años. Género: 46% hombres, 54% mujeres. Escolaridad: secundaria completa. Motivación: 46% por oportunidad y 54% por necesidad. Sector: servicios y comercio minorista. Creación de empleo: 1-5 empleos emprendimiento por oportunidad, 0 empleos emprendimiento por necesidad. Nivel de ingresos familiares: US \$ 600 mensuales</p>	<p>3,94/7- P86</p> <p>29</p> <p>Emprendimiento de Patrimonio (Ministerio Coordinador de Patrimonio y Ministerio de Cultura).</p> <p>Fondo Concursable Cuzayo, Senami.</p> <p>Siembra Futuro (Cervecería Nacional).</p> <p>Emprende fe (Fundación CRISFFE).</p> <p>Emprendimiento de Crédito y Competitividad para Emprendedores (PACC-Emprendedores)</p> <p>Programa de la Pyme y Desarrollo Regional (SEPYME) con Empeccno</p> <p>Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva (MINCYT) y Proyectos de Investigación Científica y Tecnológica Start-Up (PICT Start-Up).</p> <p>Misterio de Coordinación de la Producción, Empleo y Productividad (MCPPEC), con Emprrende Ecuador, Innova Ecuador y Cree Ecuador. Al momento no han tenido la comunidad esperada en sus programas.</p> <p>Ministerio de Industrias y Productividad: (MIPRO) –First Tuesday – Start up ventures – Idea Network Ecuador –Puerto Pyme –Machigarasoft</p>
---	--	---	---	---

<p>COLOMBIA</p> <p>4,18/7- P69 4</p> <p>13 días</p> <p>Edad: 25-35 años. Género: 49% hombres, 51% mujeres. Escolaridad: secundaria completa. Motivación: 79% por oportunidad y 21% por necesidad. Creación de empleo: 5-10 empleos. Nivel de ingresos familiares: 1-2 salarios mínimos vitales mensuales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fondo Acceso Bavaria con ángeles inversionistas y Destapa Futuro • Fondo Emprender, Foypime, Fondo Nacional de Garantías e Innova (Gobierno) • Ventures • Banco de Comercio Exterior de Colombia (Bancoldex) mediante Impulsa mypymes y emprendimiento dinámico innovador. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuentan con una Ley de Emprendimiento como marco regulatorio e institucional para el emprendimiento. • Existe una dirección específica en el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo que lidera la implementación de los planes regionales para promover el entorno emprendedor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jóvenes Emprendiendo por Colombia • Fundación Jóvenes Empresaristas • Programa Fondo Emprendedor • Ruta N • Emprender E • BID Challenger • Ventures • Innova
<p>PERÚ</p> <p>4,28/7- P61 3</p> <p>26 días</p> <p>Edad: 25-44 años. Género: 59% hombres, 41% mujeres. Escolaridad: secundaria completa. Motivación: 69% por oportunidad y 31% por necesidad. Creación de empleo: 1-5 empleos. Nivel de ingresos familiares: ingreso medio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Concytec. • Invertir Perú. • Red de inversionistas ángeles. • FIDECOM, Fondo de Investigación y Desarrollo para la Competitividad. • FONDECYT. • Fondo Nacional de Desarrollo Científico, Tecnológico y de Innovación • Tecnológica. • COFIDE. • Corporación Financiera de Desarrollo. • Garantías para emprendedores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ley de Promoción y Formalización de la Pyme 	<ul style="list-style-type: none"> • Concurso de planes de negocio Para Quitarse el Sombro, desarrollado por la Fundación Romero. • Emprande, Universidad del Pacífico • Weekend, Maratón Emprendedor • Perú Incuba

Fuentes: Banco Mundial, op. cit.; V. Lasio, G. Caicedo y X. Ordeniana, op. cit.; World Economic Forum, op. cit.; PRODEM, op. cit. Elaboración propia.

CAPÍTULO II

Análisis del ecosistema emprendedor actual en Quito

NORMATIVA DE EMPRENDIMIENTO ACTUAL

Con el fin de fomentar el emprendimiento, Ecuador viene desarrollando varias normas para fortalecer el ecosistema emprendedor. Sin embargo, todavía no cuenta con una normativa fuerte y ejecutable. Los principales proyectos y leyes que vienen cumpliendo con dicho propósito se enuncian a continuación:

Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones³⁰

Con el fin de incentivar el desarrollo de todo tipo de actividad productiva por medio de la producción nacional, la activación de la matriz productiva y la inversión. Para ello se ha generado un sistema integral de innovación, capacitación técnica y emprendimiento, cuya labor será articular las diferentes instituciones para la generación de competencias emprendedoras, financiamiento, asistencia técnica y articulación con los GAD.

Principales aspectos del código

Fines de la Ley, art. 4

- a) Transformar de la matriz productiva, cuyo objetivo será generar mayor valor agregado mediante el conocimiento y la innovación.
- b) Democratizar los factores de producción.
- c) Fomentar la producción nacional, comercio y consumo sustentable de bienes y servicios.
- d) Generar trabajo de calidad y digno.

30. Ecuador, *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones* (en adelante COPCI), Registro Oficial No. 351, 29 de diciembre de 2010.

- e) Generar un sistema integral de innovación y emprendimiento, para que la ciencia y tecnología potencien el cambio en la matriz productiva y para construir una sociedad de propietarios, productores y emprendedores.
- f) Garantizar a la población su derecho a utilizar y disfrutar de bienes y servicios en condiciones de equidad, calidad y armonía con la naturaleza.
- g) Incentivar y regular todas las formas de inversión privada en actividades productivas y servicios.
- h) Incentivar y regular la inversión productiva en sectores estratégicos de la economía, de acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo.
- i) Promocionar la capacitación técnica y profesional.
- j) Fortalecer el control estatal para evitar prácticas de abuso del mercado, existencia de monopolios y oligopolios.
- k) Promover el desarrollo productivo del país mediante una competitividad sistemática que promueva el desarrollo productivo del país.
- l) Impulsar el desarrollo productivo en zonas de menor desarrollo económico.
- m) Establecer los principios e instrumentos de articulación para la política comercial del Ecuador.
- n) Potenciar la sustitución de importaciones.
- o) Fomentar y diversificar las exportaciones.
- p) Facilitar las operaciones de comercio exterior.
- q) Promover la economía popular, solidaria y comunitaria.
- r) Seguir un comercio justo y un mercado transparente.
- s) Fomentar y apoyar la investigación industrial y científica, así como la innovación y transferencia tecnológica.

Principales aspectos de la Ley

Libro 1, título 3

Se refiere a la «Generación de un Sistema Integral de Innovación, Capacitación Técnica y Emprendimiento» (art. 11).

Con el plan de capacitación técnica diseñado anualmente por el Consejo Sectorial de la Producción se vinculará el sistema de innovación, capacitación y emprendimiento a la agenda de transformación productiva y del Plan Nacional de Desarrollo. Este sistema articulará la labor de varias instituciones públicas y privadas en sus diferentes fases de desarrollo y sus diferentes instrumentos en una sola ventanilla de atención virtual, desconcentrada y descentralizada para la difusión de: capacitación para la generación de competencias emprendedoras, instrumentos de financiamiento, de capital de riesgo, banca de desarrollo orientada al financiamiento de emprendimientos y fondo nacional de garantías;

asistencia técnica y articulación con los GAD, organizaciones sin fines de lucro, empresas, universidades, incubadoras, entre otros.

Libro 2, título 3: De los incentivos para el desarrollo productivo

Son de tres tipos:

1. *Generales*: aplicables a cualquier parte del territorio y consisten en:

- a) Reducción progresiva de tres puntos en impuesto a la renta.
- b) Deducciones del cálculo de impuesto a la renta incentivando la mejora de la productividad por compensación adicional para el pago del salario digno.
- c) Facilidades de pago por tributos en el exterior.
- d) Exoneración de anticipo al impuesto a la renta por 5 años para toda inversión nueva.

2. *Sectoriales*: a toda actividad productiva que se desarrolle en el marco de los 10 sectores priorizados por el Gobierno se les reconocerán una exoneración total del impuesto a la renta por cinco años para inversiones nuevas en estos sectores:

- a) Producción de alimentos frescos, congelados e industrializados.
- b) Cadena forestal y agroforestal y sus productos elaborados.
- c) Metalmecánica.
- d) Petroquímica.
- e) Farmacéutica.
- f) Turismo.
- g) Energías renovables incluida la bioenergía o energía a partir de biomasa.
- h) Servicios logísticos de comercio exterior.
- i) Biotecnología y software aplicados.
- j) Los sectores de sustitución estratégica de importaciones y fomento de exportaciones, determinados por el Presidente de la República.

3. Para zonas deprimidas: además de los incentivos generales y sectoriales a quienes realicen una nueva inversión en zonas deprimidas se le otorgará el beneficio fiscal mediante la deducción adicional de 100% del costo de contratación de nuevos trabajadores por cinco años.

Libro 4, título 3: De las medidas de defensa comercial

Capítulo 1

De acuerdo con el art. 88, el Estado impulsará la defensa comercial con el fin de:

- a) Prevenir o remediar el daño o amenaza de daño a la producción nacional, derivado de prácticas desleales de *dumping* y subvenciones;

- b) Restringir o regular las importaciones que aumenten significativamente y que se realicen en condiciones tales que causen o amenazan causar un daño grave, a los productores nacionales de productos similares o directamente competidores;
- c) Restringir las importaciones o exportaciones de productos por necesidades económicas sociales de abastecimiento local, estabilidad de precios internos, o de protección a la producción nacional y a los consumidores nacionales.

Libro 4, título 4: Del fomento y la promoción de las exportaciones

En el art. 93 menciona que el Estado fomentará la producción exportable mediante los siguientes aspectos:

- a) Acceso a los programas de preferencias arancelarias.
- b) Devolución total o parcial de impuestos pagados por importaciones de insumos o materias primas de los productos exportables.
- c) Asistencia técnica y facilitación financiera.
- d) Asistencia en áreas de información, capacitación, promoción externa, desarrollo de mercados, formación de consorcios o uniones de exportadores.
- e) Derecho a acceder a los incentivos a la inversión productiva previstos en el presente Código.

A pesar de ello, los beneficios descritos en la Ley todavía no son evidentes en el ecosistema actual, y se desconoce la entidad que promueva el sistema descrito. Si bien la Ley fue aprobada en 2010, existen varios aspectos como incentivos tributarios, desarrollo de competencias emprendedoras y financiamiento que no se ejecutan.

Ley de Fomento Artesanal

La Ley favorece al artesano tanto individual como grupal. Los principales beneficios de la Ley son:

- Exoneración de pagos de impuestos a la renta. No están obligados a pagar décimos y ni a llevar contabilidad.
- Los productos artesanales están exentos de pagar el IVA.
- Exoneración de impuestos arancelarios por las materias primas y maquinarias.
- Fomento a las exportaciones.

Para poder hacer uso de los beneficios descritos, el artesano debe registrarse en el MIPRO. La Ley promulga la promoción de un ambiente favorable

de negocios en el país, pero lamentablemente en la actualidad no responde a las necesidades del artesano. Se debe hacer una revisión para que el artesano pueda acceder a herramientas que le preparen para el mercado internacional. No es cuestión de generar ruedas de negocio sin haberlo preparado, principalmente en temas como: competitividad, productividad, asociatividad, entre otros, para atender la demanda internacional.

Ley de Fomento de la Pequeña Empresa

Esta ley fomenta el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas mediante la exoneración de impuestos, capacitación, financiamiento y formalización de la empresa. Además, se pueden acoger a la remuneración sectorizada.

Es importante revisar esta ley, pues al momento los trámites son engorrosos a la hora de constituir un negocio. Si bien se ha querido agilizar el proceso por medio de ventanillas únicas en las diferentes cámaras, el tiempo y el trámite en sí generan un desgaste de recursos.

Ley de Propiedad Intelectual

Con el fin de proteger el conocimiento e innovación por medio del Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI), la Ley de Propiedad Intelectual contempla la protección para:

1. Los derechos de autor y derechos conexos.
2. La propiedad industrial que abarca, entre otros elementos, los siguientes:
 - a) Las invenciones.
 - b) Los dibujos y modelos industriales.
 - c) Los esquemas de trazado (topografías) de circuitos integrados.
 - d) La información no divulgada y los secretos comerciales e industriales.
 - e) Las marcas de fábrica, de comercio, de servicios y los lemas comerciales.
 - f) Las apariencias distintivas de los negocios y establecimientos de comercio.
 - g) Los nombres comerciales.
 - h) Las indicaciones geográficas.
 - i) Cualquier otra creación intelectual que se destine a un uso agrícola, industrial o comercial.
3. Las obtenciones vegetales.

Los ecuatorianos actualmente están apropiándose de esta ley, prueba de ello es el incremento de trámites ingresados en el IEPI que se evidencian en las

cifras presentadas en su portal en el último semestre.³¹ Por ejemplo, en enero ingresaron 1.508 trámites de marcas, y en junio ese número llegó a 2.260.

Ley de Economía Popular y Solidaria

Para fines de esta ley se entiende por economía popular y solidaria a la forma de organización económica, sea individual o colectiva, que realicen procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios. Por medio de ella se aplican los programas destinados a la capacitación, asistencia técnica y asesoría para la exportación con el fin de impulsar la generación y fortalecimiento de la integración económica. También se promueve el cooperativismo para desarrollar líneas de financiamiento.

Con la Ley se ha fomentado la capacitación, tal es el caso del Instituto de la Economía Popular y Solidaria, mediante capacitación y financiamiento, y ConQuito, con programas de capacitación y asistencia técnica contribuyan al fortalecimiento productivo.

Proyecto de Ley de Jóvenes Emprendedores³²

Busca fomentar el emprendimiento en los jóvenes. Se propone crear la Red Nacional de Emprendimiento, adscrita al Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad (en adelante, MCPEC), administrada por la Secretaría Técnica adscrita al MIPRO.

Proyecto de ley

Motivaciones

- a) Propiciar las condiciones jurídicas y el impulso necesario para la generación de empresas, ya que en otros países de la región, con una ley que promueva el emprendimiento, se han podido obtener resultados económicos positivos, con la creación de nuevas empresas conformadas y dirigidas por jóvenes.

31. Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual, «IEPI en cifras enero-junio 2014», 18 de julio de 2014, en <<http://www.propiedadintelectual.gob.ec/iepi-en-cifras/>>, consulta: 20 de junio de 2014.

32. Ecuador, Asamblea Nacional, «Proyecto de Ley Jóvenes Emprendedores», moción presentada por la asambleísta Cristina Reyes, 18 de julio de 2013.

- b) Impulsar el pleno acceso al crédito, la asistencia técnica, la capacitación y el acceso a mercados e información, ya que las principales dificultades de los jóvenes al momento de emprender se relacionan con la dificultad de constituir legalmente la nueva empresa por la complejidad, costos fuertes de constitución, imposiciones tributarias y acceso al capital para iniciar el negocio.

Propuesta

En la Ley se propone que el Estado debe «diseñar una estructura institucional que brinde asesoramiento para la creación de nuevas empresas, educando para el emprendimiento en las diferentes instituciones educativas, públicas y privadas; que se dicten políticas públicas orientadas a facilitar el acceso al crédito a jóvenes emprendedores, con planes de negocio viables financiados por la banca estatal y la privada».³³

Principales temas

Capítulo 1

Art. 1. Objeto de la Ley: tiene por objeto promover el espíritu emprendedor en todos los niveles educativos del país, propendiendo al trabajo conjunto sobre los principios y derechos establecidos en la Constitución y los definidos en la presente Ley.

Art. 2. Políticas de emprendimiento:

- a) Establecer un conjunto de principios normativos que sienten las bases para una política de Estado, así como el marco jurídico e institucional que promuevan e incentiven el emprendimiento y la creación de empresas dirigidas por jóvenes;
- b) Crear un marco interinstitucional que permita fomentar, incentivar y desarrollar la cultura del emprendimiento y la creación de empresas;
- c) Establecer mecanismos para el desarrollo de la cultura empresarial y el emprendimiento fortaleciendo el sistema público y la creación de una red de instrumentos de fomento productivo.
- d) Crear un vínculo del sistema educativo y sistema productivo nacional mediante la formación de competencias básicas, laborales, ciudadanas y empresariales con ayuda de una cátedra transversal de emprendimiento, que es

33. *Ibid.*

- la acción formativa desarrollada en la totalidad de los programas de educación en todos sus niveles, a fin de desarrollar la cultura de emprendimiento.
- e) Propender al desarrollo productivo de micro y pequeñas empresas innovadoras, generando para ellas condiciones de competencia en igualdad de oportunidades, expandiendo la base productiva y su capacidad emprendedora.
 - f) Impulsar el desarrollo económico y la actividad productiva del país con procesos de creación de empresas competentes, articuladas con las cadenas productivas, con visión de expansión en la región.
 - g) Buscar por medio de las redes para el emprendimiento, el acompañamiento y sostenibilidad de las nuevas empresas en un ambiente seguro, regulado e innovador.

Art. 3. Principios generales de emprendimiento: toda actividad de emprendimiento se regirá por los siguientes principios:

- a) Formación integral en aspectos y valores como desarrollo del ser humano y su comunidad;
- b) Desarrollo del gusto por la innovación y estímulo a la investigación y aprendizaje permanente; autoestima, autonomía, sentido de pertenencia a la comunidad, trabajo en equipo, solidaridad, asociatividad;
- c) Fortalecimiento de procesos de trabajo asociativo y en equipo en torno a proyectos productivos con responsabilidad social.
- d) Apoyo a procesos de emprendimiento sostenibles desde la perspectiva social, cultural y ambiental.
- e) Reconocimiento de la conciencia, el derecho y la responsabilidad del desarrollo de las personas como individuos y como integrantes de una comunidad.

Capítulo 2

Red Nacional de Emprendimiento: se propone crear la Red Nacional de Emprendimiento, adscrita al MCPEC, cuyas funciones serán las siguientes:

- a) Establecer políticas y directrices orientadas al fomento de la cultura para el emprendimiento.
- b) Formular un plan estratégico nacional para el desarrollo integral de la cultura para el emprendimiento con el correspondiente presupuesto.
- c) Conformar las mesas de trabajo de la Red Nacional para el Emprendimiento.
- d) Ser articuladores de organizaciones que apoyen acciones de emprendimientos innovadores y generadores de empleo en el país.
- e) Desarrollar acciones conjuntas entre diversas organizaciones para impulsar emprendimientos empresariales.
- f) Las demás que consideren necesarias para su buen funcionamiento.

Secretaría Técnica: será la instancia operativa y de coordinación de las acciones de tipo administrativo de la Red Nacional para el Emprendimiento y tendrá las siguientes funciones:

- a) Planear y acompañar la implementación de la estrategia prevista para el desarrollo del emprendimiento;
- b) Presentar informes mensuales a los integrantes de la red sobre las acciones y programas realizados en torno al emprendimiento;
- c) Impulsar el desarrollo de las funciones asignadas a la red;
- d) Promover el desarrollo de diagnósticos y estudios sobre el emprendimiento;
- e) Monitorear indicadores de gestión sobre el desarrollo de la actividad emprendedora;
- f) Promover actividades como ferias empresariales, foros, seminarios, macro ruedas de negocios, concursos y demás actividades orientadas a la promoción de la cultura para el emprendimiento;
- g) Coordinar con la Red para el Emprendimiento planes y programas para la formación de formadores orientados al desarrollo de la cultura para el emprendimiento, de acuerdo con los principios establecidos en esta ley;
- h) Las demás que asigne la red.

Este conjunto de leyes no se ha adaptado a los cambios socioeconómicos. Los actores del ecosistema emprendedor son avocados a utilizar ciertos artículos para incentivar el desarrollo empresarial; sin embargo, todavía no se le ha dado al emprendimiento la relevancia que merece. En lugar de desarrollar políticas parches sobre emprendimiento en las diferentes leyes de fomento productivo, se debería generar una ley de emprendimiento e innovación aplicable, que tenga el poder suficiente para fomentar el desarrollo emprendedor y se articule con el resto de leyes. En tanto no se tenga esa visión política, el ecosistema no podrá desarrollarse eficientemente.

REDES DE APOYO EN EMPRENDIMIENTOS DINÁMICOS

El país ha generado varias iniciativas para promover el emprendimiento, de acuerdo con un estudio del Centro de Emprendimiento de USFQ, un ecosistema dinámico está conformado por cuatro sectores de la economía: sector privado, sector público, sector social y sector académico.

A continuación se analizan los programas de apoyo al emprendedor en el Distrito Metropolitano de Quito desde los sectores público y privado,³⁴ y desde la academia.

Programas del sector público

Gobierno nacional

1. *MCPEC*. El gobierno impulsó el emprendimiento con fuerza en 2010 por intermedio de *Emprende Ecuador*, programa estatal de apoyo al emprendedor mediante un proceso de elaboración de un plan de negocios, prototipado y financiamiento. Su administración era centralizada en el MCPEC, posteriormente se desarrollaron los programas *Cree Ecuador* e *Innova Ecuador*. Finalmente, el programa *Emprende Ecuador* pasa a ser administrado por los GAD. En algunas localidades su implementación ha funcionado con éxito, tal es el caso de Quito bajo el manejo de *ConQuito*. *Innova* y *Cree Ecuador* han perdido fuerza, pero todavía son programas centralizados en Quito. Los mayores logros obtenidos con el programa fueron:

- a) *Rondas nacionales*: se apoyaron 240 ideas, 5 planes de negocio, 6 investigadores científicos y 14 emprendedores en el *reality* «Realizados».
- b) *Emprende Ecuador transferido*: con la metodología de *Emprende Ecuador* se desarrollaron rondas tanto en los GAD como en el extinto Ministerio Coordinador de Patrimonio y con extrabajadores de casinos. Los resultados fueron, los siguientes:

- *Emprende Quito*: 24 proyectos seleccionados.
- *Emprende Napo*: 10 proyectos seleccionados.
- *Emprende Imbabura*: 9 proyectos seleccionados.
- *Emprende Manabí*: 9 proyectos seleccionados.
- *Emprende El Oro*: 9 proyectos seleccionados.
- *Emprende Patrimonio*: 14 proyectos seleccionados.
- *Emprende Casinos*: 8 proyectos seleccionados.

2. *MIPRO*. Actualmente viene impulsado la implementación de varios programas, a continuación se exponen los más difundidos:

- a) *Centros de Desarrollo Empresarial y Apoyo al Emprendimiento (CDEAE)*: ya suman más 60 y en ellos se brinda capacitación y asesoramiento técnico a los ciudadanos que buscan generar destrezas, habilidades productivas y el desarrollo de nuevos emprendimientos.

34. En el sector privado se incluirá las entidades del sector social.

Los CDEAE están distribuidos por zonas:

- Zona 1: Esmeraldas, Carchi, Imbabura y Sucumbíos (8).
- Zona 2: Pichincha, Napo, Orellana (10).
- Zona 3: Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo, Pastaza (9).
- Zona 4: Manabí, Sto. Domingo de los Tsáchilas, Galápagos (7).
- Zona 5: Sta. Elena, Guayas, Bolívar, Los Ríos (12).
- Zona 6: Cañar, Azuay, Morona Santiago (9).
- Zona 7: El Oro, Loja, Zamora Chinchipe (8).

En Quito, el CDEAE funciona por medio del Municipio en la Administración Zonal Calderón, cuyo objetivo es brindar apoyo técnico a emprendedores mediante capacitación, acceso a la tecnología y redes de contactos.

- a) *Sellos Hace Bien y Hace Mejor*: el MIPRO genera incentivos a las empresas que tengan estos sellos. El sello Hace Bien se otorga a la empresa que ha cumplido con ética con los trabajadores, con el Gobierno, con el ambiente y ética con la comunidad. Las empresas que tengan este sello podrán acceder al sello Hace Mejor, que es otorgado a las empresas que generen mejores prácticas en cualquiera de las cuatro éticas establecidas por el sello Hace Bien. Entre las empresas que ya cuentan con este sello se encuentran: Equiplast (Cuenca), Chova (Quito) y Ecuaquímica (Guayaquil),³⁵ es decir, los resultados han sido poco satisfactorios.

3. *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)*. Mediante su portal web, con *SÍ Emprende*, el INEC pone a disposición de los emprendedores información específica sobre el mercado, inversión, empleados, entre otros, de acuerdo con el sector en el que se pretende emprender. Es una herramienta todavía no muy difundida pero de mucho aporte para investigar sobre un negocio.

4. *Corporación Financiera Nacional (CFN)*. Financia alternativas de emprendimiento mediante la línea de crédito Socio Empresa, dirigida a estudiantes universitarios del último año de pregrado, estudiantes de posgrado y personas que hayan egresado en los últimos cinco años. El emprendedor o grupo de emprendedores deberán demostrar que no poseen otro negocio al momento de presentar la solicitud, deberán sustentar toda la documentación solicitada por la CFN, tanto a la solicitud del crédito como en los correspondientes desembolsos. El financiamiento va de US \$ 20.000 a US \$ 100.000. El aporte del emprendedor será la inversión en asistencia técnica.

35. Revista Líderes, «Tres empresas hacen bien en el mercado ecuatoriano», 11 de octubre de 2012, en *Revista Líderes*, <http://www.revistalideres.ec/mercados/empresas-certificacion-hace_bien-mercado-MCPEC-Ecuador_0_790121002.html>, consulta: 15 de enero de 2014.

Gobierno local

1. *Municipio de Quito*. Mediante los Centros de Desarrollo Empresarial y Apoyo al Emprendimiento en las administraciones zonales y en conjunto con el MIPRO, brindan servicios empresariales para desarrollar una idea de negocio en una empresa mediante asesorías. Entre sus principales actividades están:

- La difusión de planes de negocio.
- Fomento a la creación y desarrollo de negocio.
- Dinamización de la cadena del emprendimiento.
- Información y acceso al financiamiento.
- Promoción de actividades de motivación al emprendimiento.
- Organización de ferias y congresos.

2. *Gobierno Provincial de Pichincha (GPP)*. Por medio de los Centros de Desarrollo Empresarial, en conjunto con el MIPRO y otras instituciones educativas y municipios, tiene como propósito fomentar la cultura emprendedora y el desarrollo económico local mediante la asistencia técnica en la creación y fortalecimiento empresarial. Además, cuenta con un proceso de incubación y capacitación continua, tanto en temas productivos como en temas administrativos. Adicionalmente, el GPP, en alianza con el Ministerio de Educación, ha implementado su programa Jóvenes Emprendedores de Pichincha, que consiste en capacitar a estudiantes de segundo año de bachillerato en temas sobre gestión empresarial, motivación emprendedora y marketing. Al culminar la capacitación los jóvenes participan en una feria intercolegial.

3. *ConQuito*. Cuenta con capacitaciones en planes de negocio para emprendimientos dinámicos y para emprendimientos de la economía popular y solidaria. Mediante el asesoramiento técnico, el emprendedor puede desarrollar su plan de negocio y canalizarlo a las diferentes entidades financieras que proporcionan financiamiento. Cuenta con programas enfocados a:

- Idea y creación de la empresa.
- Brinda asesoramiento en temas legales, evaluación de la idea, plan de negocio.
- Adicionalmente es el mediador para ofrecer redes de apoyo por intermedio de universidades y entidades bancarias.
- Crecimiento y consolidación: ofrece asesoramiento en temas de crecimiento empresarial, tecnología, redes de cooperación, red de mentores y expertos, capacitación especializada, inversiones y financiamiento. Actualmente cuenta con tres unidades:
 - Quito Tech, dedicada a emprendimientos de base tecnológica.
 - Emprendimientos de la economía popular y solidaria.
 - Mentoría por medio de la responsabilidad social del sector privado.

Programas del sector privado

Entidades financieras

Los créditos ofertados por el sistema financiero tradicional por intermedio de bancos, cooperativas y fundaciones establecen como requisito mínimo un año de funcionamiento del negocio. Una vez que las empresas cumplan con el tiempo establecido, facturas, estabilidad y solvencia, podrían acceder a un crédito. Actualmente, diferentes entidades de microfinanzas, como Credife de Banco Pichincha, Banco Solidario, Banco de Guayaquil, entre otros, participan de este mecanismo. También se puede acceder a créditos por intermedio de las diferentes cooperativas de ahorro y crédito y fundaciones.

Cámaras

1. *Cámara de Comercio de Quito*. Actualmente oferta cursos para emprendedores en temas de planes de negocio, administrativos, legales, contables, etcétera. También ofrece una ventanilla única para sus socios, donde pueden acceder a instituciones como el IESS, SRI, Municipio de Quito, etcétera.

2. *Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha*. Mediante su Centro de Gestión Empresarial realiza incubación de empresas, desarrolla planes de negocio y también posee una ventanilla para trámites del IESS, Supercias, SRI, Sercop, BNF.

3. *Cámara Artesanal de Pichincha*. Han desarrollado la marca Sumag Maki para proteger los productos de los afiliados, tanto en la importación como en la exportación.

Red de emprendedores

Es una red enfocada en reunir a emprendedores y compartir sus experiencias y mejores prácticas. Actualmente, cuenta con 92 miembros y es una red exclusiva para personas que hayan participado en algún tipo de concurso de emprendimiento. En cada grupo de emprendimientos hay un responsable, quien se encarga de conseguir información de interés mutuo.

Organizaciones sin fines de lucro

1. *Fundación Crisfe*. Mediante su programa de emprendimiento maneja dos proyectos:

- a) *EmprendeFe*: su fin es apoyar con asesoría técnica y financiamiento a emprendedores que cuenten con un proyecto sostenible y sustentable. El proyecto deberá estar en etapa de prototipo.

b) *Jóvenes emprendedores*: su fin es motivar a estudiantes de nivel secundario con programas que les incentiven a emprender.

2. *Fundación Junior Achievement*. Maneja programas de formación en temas de emprendimiento mediante la metodología «aprender haciendo».

3. *Corporación para el Emprendimiento y la Innovación en el Ecuador (CEIE)*. Con la Alianza para el Emprendimiento y la Innovación (AIE), tiene como principales objetivos fomentar un ecosistema de emprendimiento e innovación mediante la articulación de todas las organizaciones involucradas en temas de emprendimiento.

4. *Corporación Ecuatoriana de Formación Profesional Compartida (Ceforcom)*. Desde 2007 impulsa el emprendimiento con sus programas:

a) *Empresa Joven Ecuatoriana (EJE)*: promueve competencias emprendedoras en centros educativos de nivel secundario.

b) *Jóvenes Emprendedores Sociales (JES)*: desarrolla habilidades y actitudes emprendedoras sociales en jóvenes a partir de 15 años que crean y gestionan una ONG local.

Adicionalmente a los dos programas mencionados, ha realizado las siguientes publicaciones sobre emprendimiento:

- «Guía para elaborar planes de negocios».
- «Guía para crear y desarrollar su propia empresa».
- «Guía de emprendimiento».

Empresas y consultoras

1. *Cervecería Nacional*. Mediante su programa Siembra Futuro realiza una selección de modelos de negocio, apoyándolos con asesoría técnica mediante Technoserve y financiamiento con el Banco Guayaquil.

2. *Aymura*. Empresa dedicada a la asesoría y gestión de financiamiento por medio de capital estratégico.

3. *Startups Adventures*. Consultora en temas de emprendimiento que maneja los siguientes programas:

a) *Círculos de emprendimientos*: consiste en crear espacios de emprendedores para emprendedores.

b) *Club de inversionistas ángeles*: red de inversionistas dispuestos a colocar recursos económicos en proyectos escalables.

c) *Academia de Emprendedores*: oferta talleres en temas de actualidad y nuevas tendencias para crear y fortalecer negocios.

Potenciadoras y operadoras de negocio

Enfocadas en la asistencia técnica, las calificadas por el MCPEC, son:

- Catapulta.
- Corporación Abacus.
- Corporación San Francisco.
- Fudela.
- Fundación Think.
- Incadeco.
- Management.
- MKT Advice.
- Pucese.
- Seproyco.

Medios de comunicación

La Radio Quito, Multimedia y Radio Fuego tienen espacios dedicados a temas de emprendimiento.

Programas de la academia

1. *Universidad Andina Simón Bolívar*. Maneja el Observatorio de la Pyme mediante la página web de la institución, proporcionando temas de interés en el ámbito empresarial. Cuenta con una especialización en creación y fortalecimiento de pymes, fomenta foros y conversatorios. Además es parte de la Red Ecuatoriana de Investigación en Mipyme.
2. *Universidad Tecnológica Equinoccial*. Tiene el Centro de Innovación y Tecnología que apoya al emprendimiento. Organiza ferias y concursos de proyectos de negocio.
3. *Universidad San Francisco de Quito*. Por medio del Centro de Emprendimiento han desarrollado varios estudios, ferias y conversatorios.
4. *Universidad Técnica Particular de Loja*. El Centro de Emprendimiento *Prendho* de la UTPL impulsa a empresas y emprendimientos mediante la generación de conocimiento, innovación y desarrollo.
5. *Universidad Católica del Ecuador*. Realizan ferias de emprendimiento y apoyo constante a proyectos de los estudiantes.
6. *Escuela Politécnica del Ejército*. El Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial (CIDE) creado en 2003 ha promovido incubación de negocios, servicios empresariales, investigaciones en emprendimiento.
7. *Universidad Politécnica Salesiana*. El Club de Emprendedores aporta al enriquecimiento y desarrollo de la cultura del emprendimiento.
8. *Instituto Tecnológico de Monterrey*. Promueve diferentes estudios en temas empresariales y de emprendimiento, cuenta con el Instituto de Emprendimiento Eugenio Galarza Laguerza en México, pero por inter-

medio de su campus en Quito oferta sus programas a distancia y presenciales en México.

9. *IDE Business School*. Cuenta con programas ejecutivos y de posgrado en temas empresariales para emprendedores ecuatorianos.

EMPRESARIOS DINÁMICOS APOYADOS

En este punto se hace referencia a los emprendimientos desarrollados en ConQuito, ya que la metodología transmitida desde el MCPEC contemplaba el desarrollo de emprendimientos dinámicos. Quito es la ciudad donde mayores emprendimientos apoyados se generaron del programa *Emprende Ecuador*.

El MCPEC consideraba a cada fase como un embudo; estadísticamente se vio que 10% de los proyectos lograba superar cada una de las diferentes fases.

Similar tendencia estadística se mantuvo en *Emprende Quito*, como lo indica la tabla 4. Javier Albuja, coordinador de *Emprendimiento*, de acuerdo con su experiencia en ConQuito, manifiesta que en los últimos tres años se apoyaron aproximadamente a unos 3.000 emprendimientos, de los cuales 5% existiría actualmente, es decir: 150, y de estos se estima que solo 10% (15) mantienen una tendencia de generación de empleo e incremento en ventas en Quito. El programa consta de las siguientes fases:

- L1*: elaboración de los planes de negocio y estudio de mercado, los ganadores pasaban al *L2*.
- L2*: realización del prototipo o el piloto de su emprendimiento, poner en marcha lo elaborado en el *L1*.
- L3*: búsqueda de financiamiento de todo el proyecto según las redes de financiamiento armadas entre el MCPEC y ConQuito.

Tabla 4. RESULTADO EMPRENDE ECUADOR Y EMPRENDE QUITO				
<i>Rondas</i>	<i>Registros</i>	<i>Talleres</i>	<i>Comités</i>	<i>Proyectos beneficiados</i>
Emprende Quito L1-Ronda 1 2011.	828	166	50	25
Emprende Ecuador L1-Ronda 1 2010.	1320	264	79	48
Emprende Quito L1-Ronda 2011.	349	No se continuó con esa ronda.		
Emprende Ecuador L2-Ronda 2 2010.	2652	659	437	215

Fuente: ConQuito, «Emprende Ecuador», en <http://www.emprendecuador.ec>, consulta: diciembre de 2012. Elaboración propia.

El MCPEC, en la transferencia de su metodología, conceptualizaba al emprendimiento dinámico como aquel que:

- Tiene alto potencial de crecimiento.
- Tiene altas opciones de convertirse al menos en pequeña empresa.
- Tiene productos o servicios innovadores y con alto valor agregado en su generación.
- Genera ingresos por encima de la subsistencia del propietario y son reinvertidos en el emprendimiento.

El MCPEC también mencionaba que la visión de un emprendimiento dinámico dentro de un año debería ser:

- Iniciar con ventas de US \$ 100.000, crecimiento en ventas y capital humano.
- Temprana internacionalización.
- Voluntad de acumulación.
- Alto grado de diferenciación.
- Potencial de ser al menos pequeña empresa.

Posteriormente, ConQuito define en su convocatoria *Emprende Quito* al emprendimiento dinámico como:

Aquellos proyectos empresariales nuevos o recientes que tienen un potencial de realización y de crecimiento, esto a través de una ventaja competitiva, la que puede ser tecnológica, para luego convertirse en una mediana empresa. Esto a través de la generación y acumulación de recursos, los que deben ser reinvertidos en el emprendimiento para que este crezca. La creación y desarrollo de una empresa dinámica con un alto valor agregado es un proceso muy complejo que requiere de emprendedores motivados, con conocimiento de su empresa y con potencial para superar los obstáculos existentes.³⁶

Albuja menciona que es importante «tropicalizar» el concepto de emprendimiento dinámico a la realidad ecuatoriana, es decir, levantar información de los emprendimientos que han sido escalables en la ciudad y definir las características de estos, lo cual solo se lo podrá realizar en el largo plazo, ya que el emprendimiento dinámico requiere mayor investigación y desarrollo para arrancar y los resultados de la escalabilidad del emprendimiento serán evidentes en cuatro o cinco años. Por tanto, solamente cuando se levante una línea base de los emprendimientos que han tenido mayor dinamismo, además

36. Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, Agencia Pública de Noticias Quito, «Guía para participar en *Emprende Quito*», 18 de enero de 2011, en <www.noticiasquito.gob.ec/Noticias/news_user_view/guia_para_participar_en_emprende_quito-2437>, consulta: 22 de febrero de 2013.

de considerar la media del sector, se podrán determinar las variables que caracterizarán al mismo.

MAPA ACTUAL DEL ECOSISTEMA EMPRENDEDOR EN LA CIUDAD DE QUITO

El ecosistema de emprendimiento presentado por el MCPEC engloba los factores necesarios para el desarrollo del mismo, propuesto también por H. Kantis. En la tabla 5, se realiza una clasificación del mapa actual del ecosistema emprendedor de acuerdo con los factores de desarrollo.

Tabla 5. CLASIFICACIÓN EN FACTORES DEL MAPA DEL ECOSISTEMA EMPRENDEDOR (MCPEC)			
Área	Factor	Subáreas	
Educación y conocimiento	Cultura y sistema educativo.	Sistemas educacional y formativo.	Educación secundaria.
			Universidades e institutos.
	Cultura y sistema educativo.	Investigación, desarrollo e innovación.	Transferencia tecnológica.
			Adopción de innovación.
			Centros de investigación.
Factores del entorno	Condiciones económicas y sociales.	Político.	
	Condiciones económicas y sociales.		
	Estructura dinámica productiva.	Económico.	
	Condiciones económicas y sociales.	Geográfico.	Clima.
	Estructura dinámica-productiva.		Recursos naturales.
			Ubicación geográfica.
Gobierno y regulaciones	Redes del emprendedor.	Coordinación interinstitucional.	
	Regulaciones y políticas.	Marco regulatorio.	
	Regulaciones y políticas.	Rol del Estado.	Infraestructura. Servicio.
Acceso a mercados	Estructura dinámica productiva.	Nacional.	
	Estructura dinámica productiva.	Internacional.	

Cultura y sociedad	Redes del emprendedor.	Capital social.	Redes informales y mentores Networking
	Aspectos personales.	Participación ciudadana.	Tolerancia al fallo Valores asociados a emprender
	Aspectos personales.	Medios de comunicación.	Casos de éxito Oportunidades.
Acceso a servicios específicos	Mercado de factores.	Incubación y potenciamiento.	Acompañamiento.
	Mercado de factores.	Asesoría técnica.	Diseño industrial. Contable y tributaria Legal. Propiedad intelectual. Certificaciones.
Acceso al financiamiento	Mercado de factores.	Fondos de garantía. Capital semilla. Fondos de inversión. Redes ángeles. Bancos e instituciones financieras.	
Fuente: MCPEC, Mapa Ecosistema Emprendedor; en < http://www.gob.ec >, consulta: junio de 2012; H. Kantis, <i>Desarrollo emprendedor...</i> Elaboración propia.			

Sin embargo, no existe la interacción articulada que permita a los actores establecer su rol y ser un verdadero sistema de apoyo al emprendedor. Si bien el mapa propone una red articulada, en la práctica no existen conexiones efectivas entre programase instituciones que vayan acorde al proceso emprendedor. Como se puede evidenciar en el mapa, se agrupan varios programas en una misma área y no se considera el proceso emprendedor, por ejemplo: no existe una sinergia entre educación emprendedora en la secundaria donde se puede desarrollar competencias emprendedoras como iniciativa, visión práctica, asunción de riesgos, entre otras, las cuales no necesariamente son relacionadas con la generación de negocios para luego fortalecerlas en la universidad con mayor investigación, desarrollo e innovación.

El mapa ecosistema emprendedor MCPEC también sería replicable en el ámbito local. En el Foro Regional-Ecuador, desarrollado en Quito el 15 y

16 de noviembre de 2011, en la UASB,-E, las desarticulaciones ya fueron evidentes en el ecosistema emprendedor, evidenciando los siguientes problemas:

Educación

- No existe consenso entre los conceptos de emprendimiento, la academia lo maneja de forma muy teórica.
- Docentes no cuentan con la suficiente preparación en emprendimiento.
- Desconexión entre la academia y las necesidades del ecosistema emprendedor.

Recursos

- Cultura empresarial cerrada.
- Burocracia en trámites y requisitos para emprender.
- Falta de incentivos.

Investigación y desarrollo

- Falta de investigación aplicada.
- No hay claridad sobre temas de propiedad intelectual.
- La legislación no atiende a las necesidades del ecosistema emprendedor.
- No hay niveles adecuados de investigación y desarrollo.

Soporte

- Las instituciones de apoyo al emprendedor no cuentan con el capital humano, la especialización dentro del proceso emprendedor y la reglamentación adecuada.

Cultura emprendedora

- Las relaciones laborales básicas priman sobre la actividad empresarial.
- En el entorno familiar no hay una cultura de emprendimiento.
- Baja aspiración.

- Individualismo.
- Se emprende por necesidad.
- Existe miedo a fracasar.

Redes de emprendimiento

- Falta de comunicación adecuada.
- Falta de liderazgo y de roles definidos de los diferentes actores.
- Falta de espacios y metodología de creación de redes.

Ante las falencias resultantes se llegó a la conclusión de que «la política de emprendimiento en Ecuador está en una etapa de sostenimiento y desarrollo, con nuevos actores públicos que deben ser identificados y articulados. Con recursos humanos en todos los sectores que aporten su propia especificidad».³⁷

De acuerdo con las entrevistas realizadas, la percepción de los actores del ecosistema emprendedor quiteño es que todavía no se logra la articulación entre las diferentes instituciones y programas, pues las instituciones no tienen objetivos enmarcados en una misma política empresarial ni segmentos claros. Toda esta desarticulación ha generado que el emprendedor no tenga un apoyo integral para potencializar su emprendimiento y es por ello que el desarrollo emprendedor no ha logrado despegar. Evidentemente pueden generarse empresas, como lo muestra la Superintendencia de Compañías cuyo crecimiento menciona que es de 2% anual,³⁸ pero no son producto de los programas actuales de apoyo al emprendedor, pues los actores no presentan alcances similares con sus programas.

PERCEPCIÓN DEL ECOSISTEMA EMPRENDEDOR EN EMPRENDEDORES

El MCPEC, a partir de 2011, transfirió su metodología a los GAD de Quito, Manabí, El Oro, Imbabura, Napo, entre otros. En Quito, ConQuito tomó la posta, siendo la que mayores programas de apoyo al emprendedor ha desarrollado desde el traspaso de la metodología del MCPEC, si se compara con otras

37. Silvana Vallejo, «Análisis de experiencias internacionales en torno al diseño e implementación de políticas de fomento al emprendimiento», Foro Regional...

38. El Telégrafo, «Redacción Economía», «En 2012 se crearon 7.975 compañías y se domiciliaron 94», 24 de enero de 2013, en *El Telégrafo*, <<http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/en-2012-se-crearon-7-975-companias-y-se-domiciliaron-94.html>>, consulta: 5 de abril de 2013.

agencias de desarrollo. Cabe recalcar que desde 2011 hasta la actualidad no se tiene una estadística exacta de los emprendimientos que han logrado ser dinámicos, ya que es un proceso que solo es medible a largo plazo.

Pese a este inconveniente se lograron contactar a algunos emprendedores con aparente potencial dinámico a quienes se entrevistó con el fin de conocer su percepción sobre el ecosistema, entre ellos: Diego Arias, con su emprendimiento Diafoot y ganador del segundo lugar del *reality* de Emprende Ecuador Realizados; Paúl Álvarez, con su emprendimiento Pauletas, beneficiario de Siembra Futuro; Christian Zanipatín, con su emprendimiento Chocobakano y beneficiario del programa Emprendefe; Dayana Miranda, con su emprendimiento Floare, beneficiaria del programa Emprende Ecuador y Siembra Futuro; Rosa Albuja, con su emprendimiento Sweet & Ligth productos sin azúcar, beneficiaria de la ronda L1 de Emprende Ecuador.

A continuación se resumirán sus percepciones en cuanto al ecosistema emprendedor se refiere:

- a) Para el emprendedor quiteño, la motivación a emprender es intrínseca, actualmente no se lo deben a programas específicos públicos o privados que los incentiven a emprender.
- b) La sociedad quiteña ha valorado en los últimos tiempos la actividad emprendedora y cada vez la publicidad sobre emprendimiento en medios de comunicación es creciente, lo que ha contribuido a la apreciación del emprendedor.
- c) En cuanto a la educación secundaria y primaria, todavía es incipiente el desarrollo emprendedor. El sistema promueve una formación para que los estudiantes quiteños sean futuros trabajadores. Sin embargo, en este punto cabe señalar que el último año el Ministerio de Educación ha venido ejecutando un piloto para incorporar la materia de Emprendimiento dentro de la malla curricular en el 2o. y 3o. de bachillerato. Las principales dificultades son la poca o nula capacitación de los docentes en temas empresariales y de fomento emprendedor que se dictarán en esta cátedra, además de contenidos demasiado teóricos. En lo referente a educación superior, la mayoría de las universidades quiteñas cuentan con materias sobre emprendimiento o fomento empresarial, algunas tienen incubadoras, centros de emprendimiento e innovación, pero todavía son actividades desconocidas.
- d) En cuanto a la búsqueda de mentoría, en otros empresarios se manifiesta un gran problema cultural, pues la mayoría siente temor de compartir sus conocimientos por temas de competencia, principalmente. No hay empresas ancla que busquen beneficio mutuo, tan solo buscan cumplir con una cuota de compras a las pequeñas empresas, imponiendo tiempos de pago, entrega y devoluciones.

- e) Todos los emprendedores contactados manifiestan que su persistencia sigue latente, se sienten muy motivados a seguir pese a que el ambiente empresarial los desmotive ocasionalmente.
- f) El *networking* ha tenido un desarrollo bajo; sin embargo, actualmente ya se cuenta con iniciativas privadas y públicas para fortalecer las redes de contactos. Por citar algunos ejemplos: los Círculos de Emprendimiento promovidos por Startups Adventures, y ConQuito con el lanzamiento de su programa de *Coworkingspace*, el cual consiste en proporcionar un espacio físico para desarrollar contactos entre los actores claves del ecosistema emprendedor, fortaleciendo sus redes, lo cual promoverá la articulación de los mismos. El emprendedor quiteño considera trascendental este tema dentro de su desarrollo emprendedor.
- g) Se manifiesta que el tiempo para el desarrollo de un plan de negocio y la capacitación fueron demasiado largos, lo que no les permitió comprobar si su producto o servicio estaba respondiendo a la necesidad del segmento identificado.
- h) El acceso a productos financieros es escaso para quienes están empezando su aventura emprendedora. En la actualidad no hay un crédito dirigido a emprendedores en el sistema financiero privado. Sin embargo, la CFN ha promovido un crédito para aquellos emprendedores que ya hayan obtenido el certificado del MCPEC, aunque la tramitología burocrática se mantiene y las garantías en muchos casos no corresponden a la realidad de un emprendedor. Los emprendedores manifiestan que los requisitos deben ser los esenciales, sin que ello conlleve a un mayor riesgo. En 2012 se financiaron cinco proyectos con la línea de crédito para emprendedores.³⁹

NECESIDADES DE APOYO EN EMPRENDIMIENTOS DINÁMICOS NUEVOS

Para plantear una propuesta de mejoramiento del ecosistema emprendedor de la ciudad de Quito, es indispensable conocer las distintas necesidades para desarrollar un emprendimiento, tanto las detectadas por el emprendedor como por las diferentes instituciones que están apoyando al emprendimiento.

39. CFN, *Memoria anual 2012*, 28 de julio de 2013, en <www.cfn.fin.ec/index.php?option=com_docman&task=doc>, 2012, consulta: 3 de julio de 2013.

Necesidades del ecosistema emprendedor detectadas por emprendedores

Para señalar los principales problemas que ha tenido el emprendedor se recurrió a la información obtenida de los emprendedores entrevistados y se la agrupó de acuerdo con los factores del desarrollo emprendedor, como lo muestra la figura 4.



Necesidades del ecosistema emprendedor detectadas por los actores

Adicionalmente, los actores de apoyo al emprendimiento también tienen su perspectiva sobre las principales necesidades que enfrentan los emprendedores. Para entender sus necesidades se recurrió a la información obtenida y en la figura 5, se resaltan los principales puntos de acuerdo con los factores del desarrollo emprendedor.

Figura 5. NECESIDADES DEL ECOSISTEMA EMPRENDEDOR PERCIBIDAS POR ACTORES

Aspectos culturales y sistema educativo	<ul style="list-style-type: none"> • No hay cultura real de emprendimiento.
Redes	<ul style="list-style-type: none"> • No hay articulación entre todos los actores. • Débil apoyo para el fortalecimiento en redes de contactos.
Estructura dinámica y productiva	<ul style="list-style-type: none"> • Existe egoísmo entre los actores por retener protagonismo. • La academia no fomenta la investigación e innovación. • No hay asistencia técnica especializada y un acompañamiento adecuado.
Mercado de factores	<ul style="list-style-type: none"> • Excesiva tramitología para acceder a financiamiento. • Altas tasas de interés en los créditos. • Falta de crédito inicial para emprendedores.
Condiciones sociales y económicas	<ul style="list-style-type: none"> • Los servicios brindados al emprendedor no le permiten agregar valor a su emprendimiento. • Falta de fomento para agregar valor para el mercado internacional. • No hay agregación de valor ni fomento de cadenas productivas.
Regulaciones políticas	<ul style="list-style-type: none"> • No hay una política clara de emprendimiento. • La política actual no es compatible con el ecosistema emprendedor existente. • Tramitología excesiva para generar empresa.

Fuente: Emprendedores entrevistados.
Elaboración propia.

Una vez identificados los principales problemas a los que se enfrenta el emprendedor desde su propia perspectiva y desde la de entidades de apoyo, es necesario adaptar las herramientas existentes para poder desarrollar una propuesta de valor coherente con dichas necesidades.

CAPÍTULO III

Propuesta de mejoramiento del ecosistema emprendedor

Ante la duplicidad de funciones de varios actores, el desvirtuado apoyo al emprendedor y el bajo impacto de los programas para fomentar el emprendimiento, se debe partir de identificar el rol en el que cada actor está generando mayor valor y el que debería desempeñar su sector, considerando la cadena de valor de desarrollo emprendedor y los factores que contribuirán para su fortalecimiento para luego articularlos. Esto permitirá mejorar el ecosistema.

Por tanto, la propuesta se basa en proporcionar lineamientos de acuerdo con las necesidades detectadas y determinar el rol de cada actor mediante la utilización de Lienzo Canvas. Una vez definido cómo crea, genera y entrega valor al emprendedor, se puede generar una articulación entre ellos para desarrollar un encadenamiento competitivo.

PROPUESTA PARA LA DETERMINACIÓN DEL ROL DEL ACTOR

Para determinar el rol de los diferentes actores, se debe partir de:

1. Analizar la cadena de valor del desarrollo emprendedor.
2. Identificar la etapa en la que se desarrollan sus actividades.
3. Analizar la congruencia: alcance, tipo de beneficiario, producto o servicio que están ofreciendo, el medio por el que están entregando y el tipo de relación que desean tener con el cliente (lado derecho del Canvas).
4. Posteriormente, se debe determinar los recursos, actividades y socios claves para ofrecer la propuesta de valor generada por el actor (lado izquierdo del Canvas).
5. Una vez determinado el Lienzo Canvas, el actor deberá además analizar el entorno, considerando los factores de desarrollo emprendedor y su sector.
6. Finalmente, deberá articular estrategias con el resto de actores que podrían apalancar su propuesta de valor.

Es importante considerar que un Lienzo Canvas definitivo puede ser el resultado de comprobar constantemente la hipótesis de cada uno de sus nueve bloques en el mercado.

PROPUESTA PARA LA ARTICULACIÓN DE LOS ACTORES

Para concretar la articulación de los actores en la ciudad de Quito se debe definir los roles del ente de articulación y de cada sector conformado por los diferentes actores de apoyo al emprendimiento.

Entidad articuladora: el ente articulador debe encadenar las actividades de cada involucrado de acuerdo con las etapas y factores del desarrollo emprendedor. En la tabla 6, se detallan las percepciones que los actores tienen acerca del sector en el que debería estar la institución articuladora.

Tabla 6. PERCEPCIONES SOBRE EL ENTE ARTICULADOR DEL ECOSISTEMA	
Sector	Justificación
Privado	Porque es el llamado a generar desarrollo productivo e inversión, el Estado debe enfocarse en el fomento de leyes y regulaciones que promuevan el emprendimiento.
Público	Porque con sus recursos se puede generar el marco político para fomentar el desarrollo emprendedor. Porque se podría mapear las instituciones y fomentar políticas que puedan fortalecer el emprendimiento desde las diferentes instituciones.
Mixto	Deberían ser ambos sectores ya que uno solo no hace el ecosistema. El público creará el cuerpo legal, la política de Estado en torno al emprendimiento. Y el privado es importante por la inversión, el <i>mentoring</i> y las alianzas mercantiles.
Fuente: Entrevistas a actores. Elaboración propia.	

Ante lo expuesto, el articulador debe ser una institución que cuente con el aporte de los dos sectores, que le permita generar confianza entre las instituciones para que se puedan articular y cooperar en los diferentes programas y objetivos. Si es solo un sector, existiría mayor renuencia a la articulación.

Las actividades en las que se debería enfocar la institución que articule son:

- Generación de confianza entre los diferentes actores.
- Mapeo de actores y articulación de estrategias.
- Soporte para la especialización de actores.
- Detección de deficiencias en el ecosistema y fomento de programas para impulsar su desarrollo.
- Articulación y comunicación sobre los diferentes programas de apoyo al emprendedor.
- Consolidación y fortalecimiento del diálogo público, privado y academia.
- Incentivar a la competitividad entre sectores.
- Gestión de una plataforma de articulación.

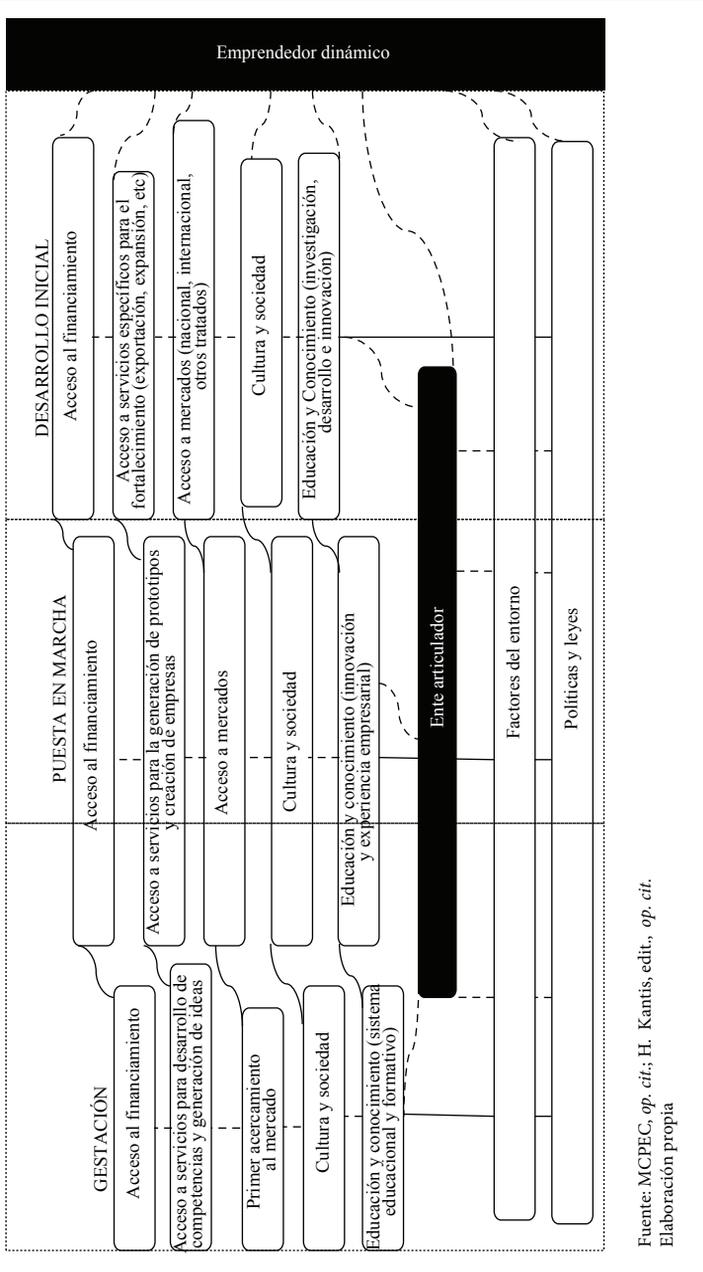
Actualmente no existe una institución mixta que promueva el emprendimiento, la más cercana al articulador óptimo es la Alianza para el Emprendimiento e Innovación, pero todavía no ha fortalecido el tema.

Rol del sector: de acuerdo con las entrevistas a emprendedores y actores se sugiere en la tabla 7, los roles para los diferentes involucrados.

Tabla 7. ROLES SUGERIDOS A LOS ACTORES DEL ECOSISTEMA		
<i>Sector</i>	<i>Objetivos</i>	<i>Etapas</i>
Academia	Fomentar competencias emprendedoras.	Gestación
	Fomentar la incubación.	
	Fortalecer competencias emprendedoras	Puesta en marcha
	Desarrollar la investigación e innovación.	
	Potencializar el acompañamiento e incubación.	
	Fortalecer el desarrollo, la investigación e innovación.	
Público	Fomentar el desarrollo, la investigación e innovación.	Desarrollo inicial
	Fomentar centros de investigación especializada.	
	Fomentar políticas y regulaciones de fomento empresarial.	Gestación
Privado	Generar fondos de garantía.	Puesta en marcha
		Desarrollo inicial
	Generar capital semilla, ángeles inversionistas, redes ángeles.	Puesta en marcha
Fortalecer las redes de contactos, mentoring, asesoría técnica.		
ONG	Fomentar competencias emprendedoras.	Gestación
	Difundir casos de éxito.	Puesta en marcha
	Brindar asesoría técnica.	
Fuente: Entrevistas a emprendedores y actores. Elaboración propia.		

Los actores deben enfocarse en cada etapa del emprendimiento y encañarse entre sí para fortalecerlo, como se puede apreciar en la figura 6, donde, por ejemplo, en cada fase se cuenta con actores en los diferentes sectores abarcando los factores de desarrollo emprendedor y generando beneficios al emprendedor mediante la articulación de un actor que genere confianza.

Figura 6. ECOSISTEMA PROPUESTO ARTICULADO SOBRE LA BASE DE LAS FASES DEL DESARROLLO EMPRENDEDOR



Fuente: MCPEC, *op. cit.*; H. Kantis, edit., *op. cit.*
Elaboración propia

MAPA PROPUESTO DEL ECOSISTEMA EMPRENDEDOR EN LA CIUDAD DE QUITO

Una vez que los actores definan su rol, enfocándose en un segmento de emprendedores objetivos, se podrá tener un mapa mejor sistematizado, por lo tanto, el mapa propuesto hace referencia a que las entidades especializadas vayan aportando al desarrollo del emprendedor de acuerdo con sus necesidades específicas por medio de un actor que los reúna y articule, considerando las etapas del emprendimiento.

Consideraciones para los actores en la implementación del mapa del ecosistema emprendedor propuesto

La generación de redes entre los actores de los diferentes sectores, orientados por la cadena de valor del desarrollo emprendedor, permitirá que el ecosistema emprendedor quiteño sea competitivo.

A continuación se describen los encadenamientos sugeridos en cada uno de ellos y fundamentados en la experiencia de empresarios de la ciudad.

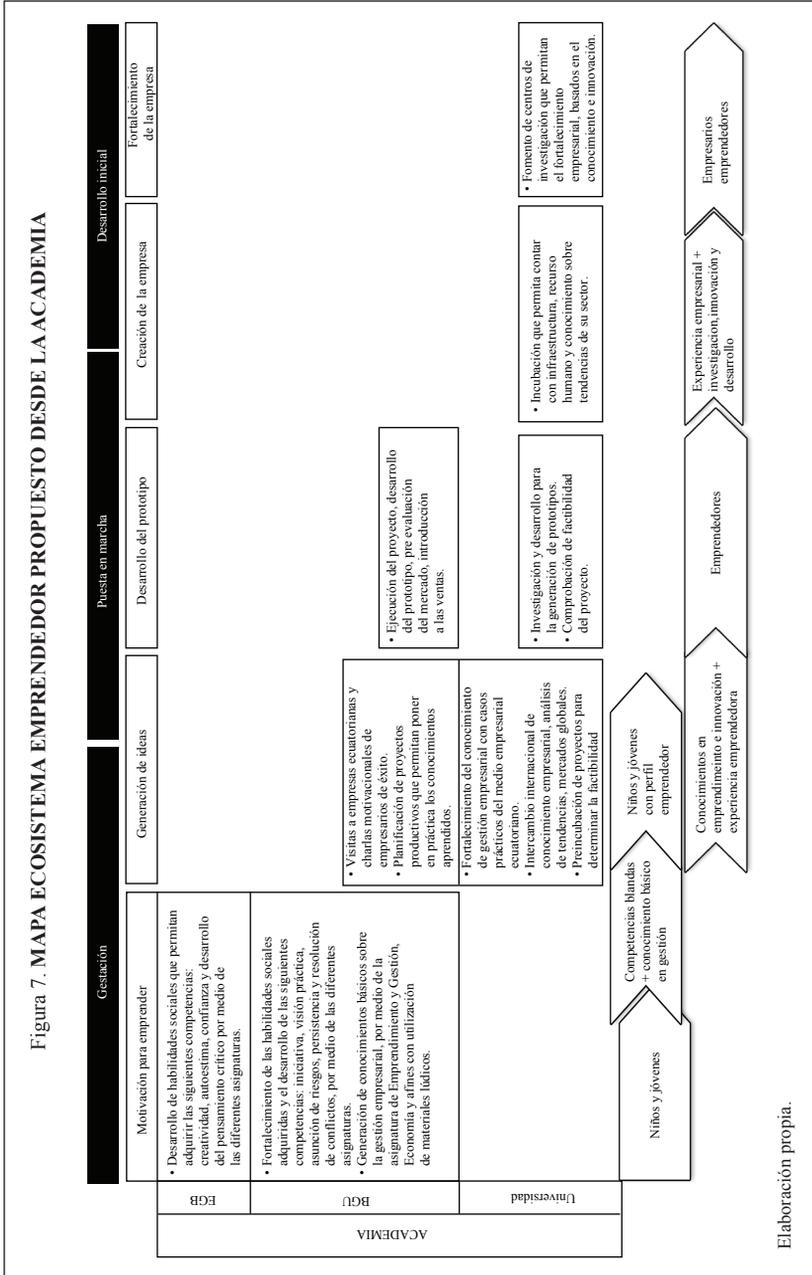
Academia

El esquema se puede analizar también en la figura 7.

Educación general básica: trabajar transversalmente en el desarrollo de competencias blandas que permitan fortalecer la personalidad con enfoque en: creatividad, autoestima, confianza y desarrollo del pensamiento crítico a partir de diferentes materias. En países como España desarrollan estas competencias con talleres de arte y generación de proyectos creativos en las diferentes materias.

Bachillerato general unificado: implementar herramientas que permitan el autoconocimiento personal del estudiante, generando una orientación de sus capacidades hacia labores que le permitan realizarse en la vida. Además se debe desarrollar las siguientes competencias: iniciativa, visión práctica, asunción de riesgos, persistencia, resolución de conflictos y liderazgo, e incorporar conocimientos básicos sobre la gestión empresarial mediante el desarrollo de emprendimientos de forma experimental. La impartición de la materia de emprendimiento debe ser desarrollada de acuerdo con las competencias descritas, no puede ser solamente teórica. Con estas competencias, se formarán personas motivadas a promover cambios, capaces de visionar, ejecutar y perseverar con su iniciativa. Es importante considerar que dentro de este proceso de educación emprendedora los roles de la familia, el docente y autoridades de la institución deben alinearse.

Figura 7. MAPA ECOSISTEMA EMPRENDEDOR PROPUESTO DESDE LA ACADEMIA



Universidad: el *input* deseable para esta etapa educativa son estudiantes con las competencias antes mencionadas, quienes con la investigación y acercamiento a la realidad empresarial podrán generar ideas de negocio y serán capaces de concretarlas en un prototipo del producto o servicio a ofrecer, pasando de ser personas motivadas a emprender a emprendedores. La universidad también puede apoyar a los emprendedores con fuentes de conocimiento que les permitan innovar en los diferentes sectores mediante el acercamiento al sector empresarial, propiciando la generación de empresarios emprendedores.

Sector privado

El esquema se lo puede analizar en la figura 8.

Financiamiento

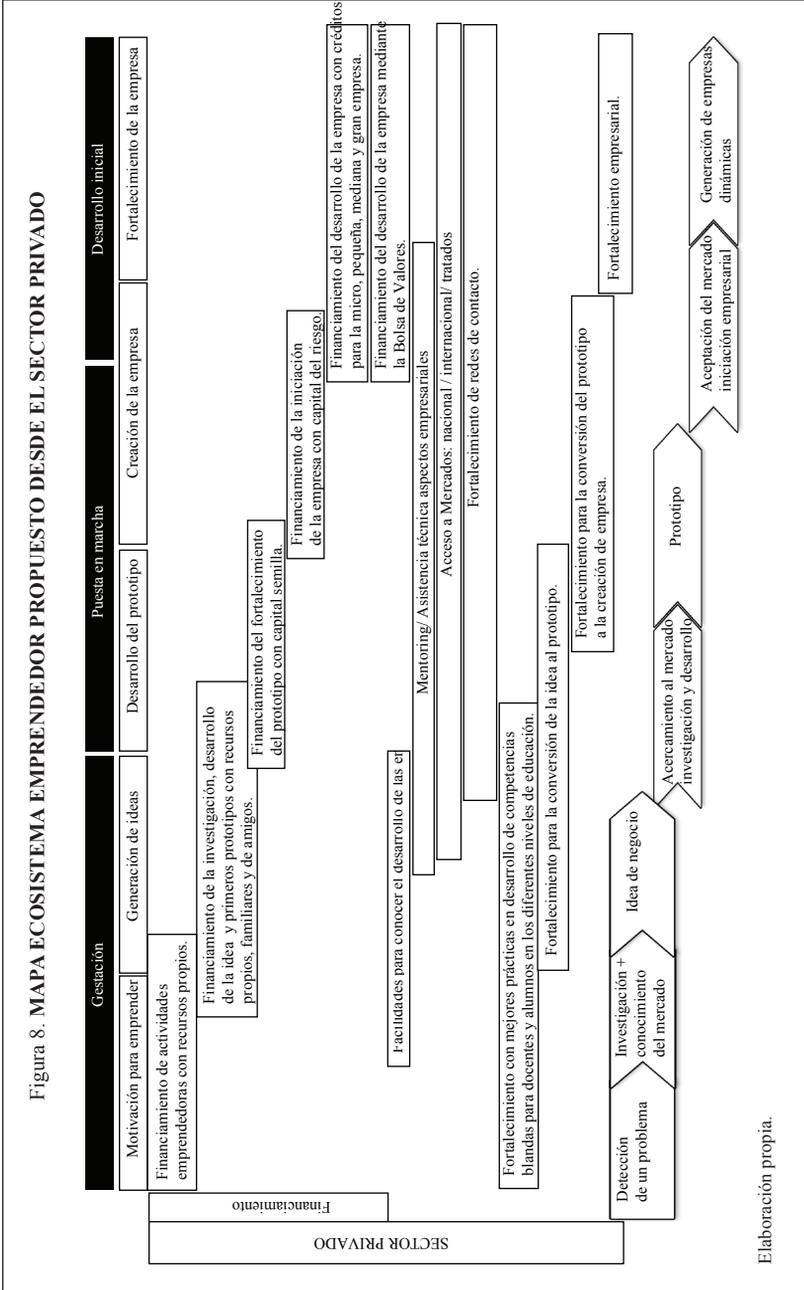
Este recurso es necesario a lo largo de la cadena de valor del desarrollo emprendedor; sin embargo, las fuentes de financiamiento difieren de acuerdo con cada etapa. Es importante su existencia desde el desarrollo de la idea hasta el fortalecimiento de la empresa en figuras diferentes, considerando el riesgo y la ejecutabilidad del proyecto. A continuación se describen las figuras que intervendrían en el ciclo del emprendimiento:

- Los recursos propios, de familiares y amigos se pueden enfocar al financiamiento del desarrollo de la idea.
- El capital semilla, para el financiamiento del fortalecimiento de la idea y la generación de los primeros prototipos.
- El capital de riesgo, enfocado al financiamiento del fortalecimiento del prototipo y la creación de la empresa.
- Crédito, capital de riesgo y venta de acciones, que puede destinarse al fortalecimiento de la empresa.

Generación de redes de contactos

Este recurso se irá fortaleciendo a lo largo de la cadena de valor del desarrollo emprendedor, ya que el interesado irá robusteciendo su agenda de contactos en los diferentes campos, lo que probablemente le facilitará la búsqueda de proveedores, compradores, mentores, entre otros. En este punto se recomienda que el emprendedor siempre trate de sacar contactos y conocimientos en reuniones afines a sus intereses.

Figura 8. MAPA ECOSISTEMA EMPRENDEDOR PROPUESTO DESDE EL SECTOR PRIVADO



Asesoría

La asesoría debe ser proporcional a la etapa del desarrollo emprendedor, ya que el conocimiento del emprendimiento difiere. Sin embargo, la asesoría básica al emprendedor se recomienda que sean en los siguientes aspectos:

Coaching

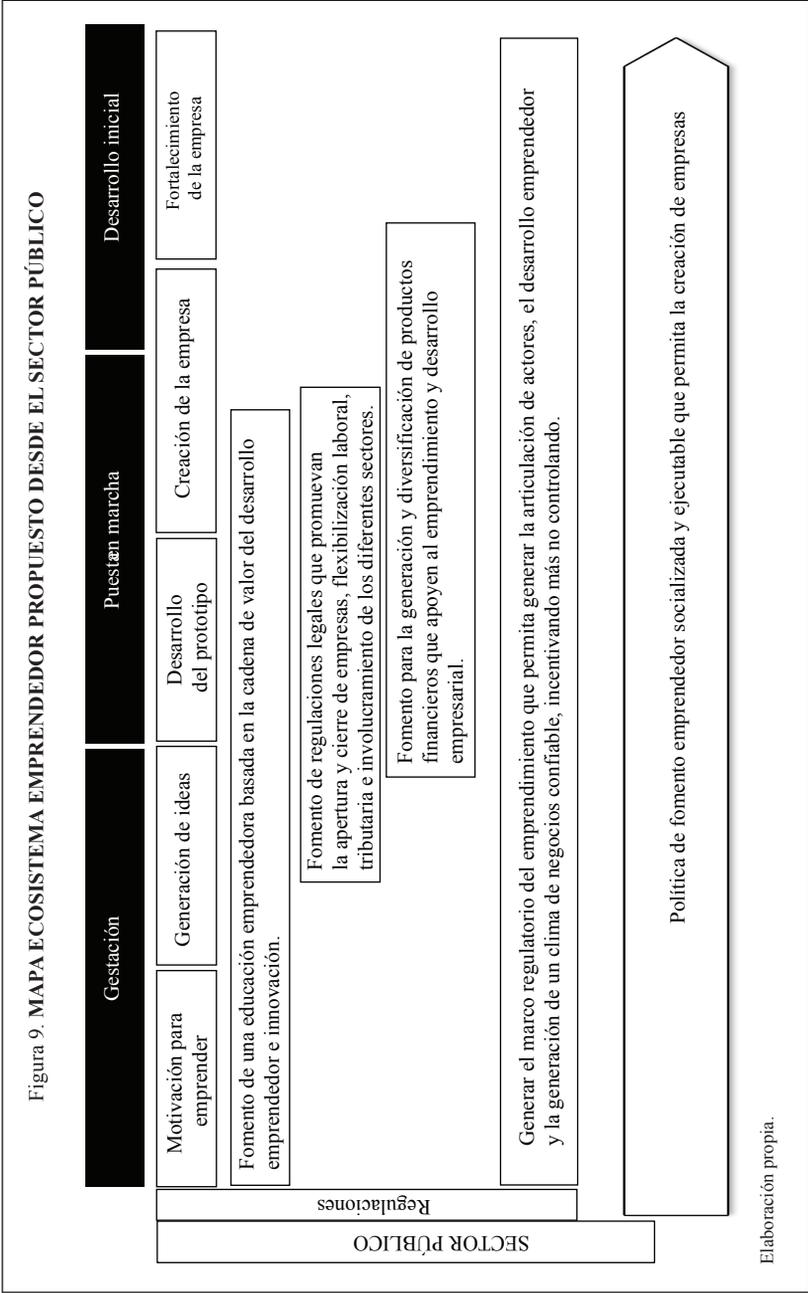
- a) Marketing y ventas.
- b) Asesoría especializada a su sector.
- c) Aspectos legales, administrativos y financieros.

Sector público

El esquema se puede analizar en la figura 9.

Se propone que el sector público contribuya con el desarrollo emprendedor fomentando leyes que:

- a) Permitan la implementación de la educación emprendedora desde el enfoque propuesto en el rol de la academia.
- b) Fomenten la participación del sector privado en el desarrollo emprendedor, la generación de los productos financieros, apertura de mercado, etcétera.



Conclusiones y recomendaciones

En Ecuador, la iniciativa para el desarrollo emprendedor más recordada es Emprende Ecuador, impulsada por el sector público; sin embargo, el paso de esta metodología a los GAD no ha tenido el mismo impacto, produciendo una desaceleración en la creación de emprendimientos dinámicos, donde no se cuenta con data actualizada.

De acuerdo con el GEM, en Ecuador –comparado con países en economías de eficiencia– se generan menos emprendimientos dinámicos a pesar de presentar una TEA alta, lo que es un reflejo de la mayoría de emprendimientos desarrollados en el último año se crean por necesidad.

El índice *Doing Business* refleja también que el Ecuador no tiene un clima óptimo de negocios y las principales dificultades se presentan en el tiempo que toma constituir una empresa, así como los impuestos y aranceles que tiene que hacer frente el sector empresarial en medio de la carencia de una política integral de apoyo al emprendimiento que sea aplicable.

En el programa Emprende Ecuador, Quito, fue la ciudad que mayores emprendimientos dinámicos generó; sin embargo, los emprendedores manifiestan que han tenido que surgir por sí solos después del programa, ya que existen iniciativas dispersas y algunas instituciones duplican esfuerzos y no brindan el apoyo necesario para desarrollar el emprendimiento.

Tanto emprendedores como actores del ecosistema emprendedor están de acuerdo en que es necesario seguir desarrollando factores del desarrollo emprendedor en temas como educación, financiamiento, redes, entre otros, ya que el mapa de ecosistema emprendedor propuesto por el MCPEC no considera las etapas del desarrollo emprendedor ni la cadena de valor que se genera.

A esto se suma que no existe un ente que se encargue de articular a las instituciones de los diferentes sectores y generar un encadenamiento para que el emprendedor logre continuidad y no se quede perdido y desmotivado.

Es evidente, entonces, que los actores de apoyo al emprendedor no están articulados, por lo que no se ha podido generar redes sólidas, ni tampoco definir su adecuado rol para contribuir con el desarrollo al emprendedor, lo que se resume en una pérdida de competitividad emprendedora en la ciudad.

Ante ello, es necesario que un ente articulador mapee a los actores que intervienen en el ecosistema emprendedor de Quito, brindando una herramienta como el Canvas que le permita a cada actor evaluar qué programa le está generando mayor valor.

El ente articulador debe ser una institución que permita unir los esfuerzos de los sectores públicos y privados, evitando ejercer un rol político ya que deberá generar confianza para sumar esfuerzos. Podría pensarse en la Alianza para el Emprendimiento e Innovación como una alternativa, por estar generando ya cierta cohesión entre lo público y lo privado.

La articulación debe ser en un espiral, que permita un desarrollo del emprendedor, no se puede agrupar a todas las instituciones para que atienda todas las etapas emprendedoras, cada etapa requiere insumos diferentes y las instituciones pueden agruparse en diversas redes que contribuyan al desarrollo emprendedor, lo que se presenta en la propuesta de mapa de ecosistema emprendedor para generar emprendimientos dinámicos, desarrollando una ventaja competitiva emprendedora en Quito.

Es importante contar con una política de emprendimiento relevante que permita fomentar el mismo con fuerza. Las políticas en torno al emprendimiento son parches dentro de las leyes que pretenden fomentar el desarrollo productivo. Se requiere que la ley contemple incentivos tributarios y para la creación de empresas, que fomente la educación emprendedora en todos los niveles e impulse el financiamiento para el emprendedor, promoviendo la articulación entre los entes del ecosistema.

Así, los actores que estén dispuestos a no encasillarse dentro de un rol protagónico de apoyo al emprendedor deberán fomentar el trabajo en equipo para que más actores dejen de lado su egoísmo y se adopten el mismo modelo.

Bibliografía

- Banco Interamericano de Desarrollo (BID), *Guía de emprendimientos dinámicos*, Washington, BID-Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), 2009.
- CAF, Reporte de Economía y Desarrollo, *Emprendimientos en América Latina: Desde la subsistencia hacia la transformación productiva*, Bogotá, CAF, 2013.
- Cachanosky, Juan Carlos, «¿El emprendedor nace o se hace?», seminario *online*, Corporate Management Training (CMT)-Edinburgh Business School-Heriot-Watt University, Escocia, Argentina, 16, 23 y 30 de julio de 2013 y 6 de agosto de 2013, en *Edinburgh Business School-Heriot-Watt University, Escocia*, <<http://www.cmt-ebs.co.uk/seminarios-online.html>>. Consulta: febrero de 2014.
- Capelleras, Joan, y Hugo Kantis, *Nuevas empresas en América Latina: Factores que favorecen su rápido crecimiento*, Barcelona, Universidad Autónoma de Barcelona, 2009.
- Kantis, Hugo, *Contexto emprendedor: Diagnóstico de la situación en El Salvador*, San Salvador, CONAMYPE, 2005.
- edit., *Desarrollo emprendedor: América Latina y la experiencia internacional*, Washington, BID / FUNDES, 2004.
- Kantis, Hugo, et al., *Emprendimientos dinámicos en el sur de América Latina: La clave es el (eco)sistema*, Montevideo, Red Merco Sur de Investigaciones Económicas, 2013.
- Kantis, Hugo, Pablo Angelelli y Virginia Moori, *Desarrollo emprendedor: América Latina y la experiencia internacional*, Washington, Banco Interamericano de Desarrollo / FUNDES, 2004.
- Lara, Alberto, y Gary Flor, *El capital emprendedor y su influencia en el desarrollo socioeconómico en la región central del Ecuador*, Quito, Universidad Indoamérica, 2003.
- Lasio, Virginia, Guido Caicedo y Xavier Ordeñana, *Global Entrepreneurship Monitor*, Guayaquil, ESPAE-ESPOL, 2012.
- Martínez, Alicia, y otros, *GEM reporte especial: Una perspectiva global sobre la educación y formación emprendedora*, Brasil, Babson College / Universidad del Desarrollo / Universidad de Reykjavik, 2010.
- Maass, José Manuel, y Angélica Martínez-Yrizar, «Los ecosistemas: Definición, origen e importancia del concepto», en *Ciencias*, No. especial 4, México DF, Facultad de Ciencias-UNAM, 1990.
- Osterwalder, Alexander e Yves Pigneur, *Generación del modelo de negocios*, New Jersey, John Wiley & Sons, 2012.
- Patten, Bernard C., y Eugene P. Odum, *The Cybernetic Nature of Ecosystems*, en *The American Naturalist*, vol. 118, No. 6, Chicago, 1981, p. 886-895, citado por José Manuel Maass y Angélica Martínez-Yrizar, *Los ecosistemas: Definición*,

- origen e importancia del concepto*, en *Ciencias*, No. especial 4, 11-20, México DF, Facultad de Ciencias-UNAM, 1990.
- Pereira, Fernando, *Reflexión sobre algunas características del espíritu emprendedor colombiano*, Cali, Economía de Gestión y Desarrollo, 2003.
- Tarapuez, Edwin, y Juan José Botero, *Algunos aportes neoclásicos a la teoría del emprendedor*, Quindío, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad del Quindío, 2006.
- Vallejo, Silvana, «Análisis de experiencias internacionales en torno al diseño e implementación de políticas de fomento al emprendimiento», ponencia, Foro Regional Análisis de Experiencias Internacionales en Torno al Diseño e Implementación de Políticas de Fomento al Emprendimiento, Quito, UASB-E, 15 y 16 de noviembre de 2011.

Internet

- 12 Manage, «Modelo de diamante de Porter y clústeres», 15 enero de 2014, en <http://www.12manage.com/methods_porter_diamond_model_es.html>. Consulta: febrero de 2014.
- Agencia Pública de Noticias Quito, «Guía para participar en Emprende Quito», 18 de enero de 2011, en <www.noticiasquito.gov.ec/Noticias/news_user_view/guia_para_participar_en_emprende_quito-2437>. Consulta: febrero de 2013.
- Asamblea Nacional del Ecuador, en <<http://www.asambleanacional.gov.ec/tramite-de-las-leyes.html>>. Consulta: junio de 2014.
- Banco Mundial, «Datos de Doing Business años 2013 y 2014», 30 de enero de 2015, en *Grupo Banco Mundial*, <<http://espanol.doingbusiness.org>>. Consulta: 21 de febrero de 2015.
- CFN, *Memoria anual 2012*, 28 de julio de 2013, en <www.cfn.fin.ec/index.php?option=com_docman&task=doc>, 2012>. Consulta: julio de 2013.
- ConQuito, «Emprende Ecuador», en <<http://www.empredecuador.ec>>. Consulta: diciembre de 2012.
- De Chile, «Etimología de ecosistema», en *DeChile.net*, <<http://etimologias.dechile.net/?ecosistema>>. Consulta: 12 de diciembre de 2013.
- Ecosistema, 12 de diciembre de 2013, en <<http://etimologias.dechile.net/?ecosistema>>. Consulta: diciembre de 2013.
- El Telégrafo, «Redacción Economía», «En 2012 se crearon 7.975 compañías y se domiciliaron 94», 24 de enero de 2013, en *El Telégrafo*, <<http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/en-2012-se-crearon-7-975-companias-y-se-domiciliaron-94.html>>. Consulta: septiembre de 2013.
- Endeavor, «Entrepreneurs», 20 de septiembre de 2013, en <<http://www.endeavor.org/>>. Consulta: octubre de 2013.
- EntrepreneurialScotland, «EntrepreneurialExchange», 20 de septiembre de 2013, en <<http://www.entrepreneurial-exchange.co.uk/>>. Consulta: octubre de 2013.
- Futurpreneur Canada, «Canadiann Youth Business Foundation», 20 de septiembre de 2013, en <<http://www.cybf.ca/>>. Consulta: octubre de 2013.

- Gestión, «Economía», 16 de septiembre de 2013, en <http://gestion.pe/economia/banco-mundial-aboga-mas-inversion-america-latina-2068012>. Consulta: octubre de 2013.
- Globalasia, «Actualidad», 20 de septiembre de 2013, en <http://www.globalasia.com/actualidad/costa-rica-reduce-los-tramites-para-la-creacion-de-empresas>. Consulta: octubre de 2013.
- Gobierno de Chile, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, «Creación de empresas: Una comparación internacional», en *Boletín de comparación internacional de emprendimiento-Chile*, Innova-Chile, 30 de enero de 2013, en <http://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2013/04/Boletin-Comparaci%C3%B3n-Internacional-de-Emprendimiento.pdf>. Consulta: junio de 2013.
- Jaramillo Eduardo, *¿El uso de un modelo de emprendimiento puede impulsar la economía del Ecuador?*, Quito, USFQ, 14 de septiembre de 2014, p. 11, en Google, <https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cad=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiaicSivcbPAhUB8z4KHdocC2YQFggaMAA&url=http%3A%2F%2Fintisana.com%2Ftrabajos-alumnos%2FTrabajoEduardo-Jaramillo.docx&usq=AFQjCNH6Twp09FUxmiFWKeiTzFlZWUOo3Q&sig2=1CKoMHeUGdqSQ4C78s9vPA&bvm=bv.134495766,d.cWw>. Consulta: septiembre de 2014.
- Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual, «IEPI en cifras enero-junio 2014», 18 de julio de 2014, en *Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual*, <http://www.propiedadintelectual.gob.ec/iepi-en-cifras/>. Consulta: junio de 2014.
- Meet up Taiwan, Team, 20 de septiembre de 2013, en <http://www.meetup.com/teamoftaiwan/photos/11371142/171992012/>. Consulta: octubre de 2013.
- Mass.pe, «¿Educación emprendedora desde el colegio?», en noticias en <http://mass.pe/noticias/2013/02/educacion-emprendedora-desde-el-colegio>. Consulta: 25 de febrero de 2013.
- Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad, «Mapa ecosistema emprendedor», en <http://www.mcepec.gob.ec>. Consulta: junio de 2012.
- Prodem, «Emprendimiento, ecosistema y competitividad en América Latina», en *PRODEM Newsletter*, No. 22, 17 de diciembre de 2012, en <http://www.prodem.ungs.edu.ar/blog/category/contribuciones-recibidas/>. Consulta: 15 de enero de 2013.
- «CANVAS, una herramienta para fortalecer la propuesta de valor de las instituciones que apoyan a emprendedores», en *Newsletter*, No. 29, 10 de septiembre de 2013, en <http://www.prodem.ungs.edu.ar/blog/2013/09/canvas-una-herramienta-para-clarificar-la-propuesta-de-valor-de-las-instituciones-que-apoyan-a-emprendedores/>. Consulta: 30 de septiembre de 2013.
- Start Ups Argentina, «Incubadoras y aceleradoras de empresas», 1 de julio de 2013, en http://www.startups.com.ar/startupsarg/?page_id=2274. Consulta: agosto de 2013.
- Soy Entrepreneur, «Presenta Tec de Monterrey Instituto de Emprendimiento», 2 de abril de 2013, en <http://www.soyentrepreneur.com/25261-presenta-tec-de-monterrey-instituto-de-emprendimiento.html>. Consulta: julio de 2013.
- Universidad ICESI, Centro del Desarrollo del Espíritu Empresarial, 6 de agosto de 2013, en <http://www.icesi.edu.co/cdee/clee2013>. Consulta: agosto de 2013.

- Startups, Financiamiento, 5 de septiembre de 2013, en <<http://www.startups.co.uk/venture-capital-funds.html>>. Consulta: octubre de 2013.
- Ventanilla Única Empresarial, «Servicios», 25 de septiembre de 2013, en <<http://www.ventanillaempresarial.org/opencms/opencms/es/Servicios/tramites/>>. Consulta: octubre de 2013.
- Venture Capital, Entrepreneurs, 20 de septiembre de 2013, en <<http://www.venturecapital.org/>>. Consulta: octubre de 2013.
- Wobi magazine, «Guía de incubadoras de negocios», 15 de noviembre de 2012, en <<http://www.wobi.com/es/articulos/gu%C3%AD-de-incubadoras-de-negocios>>. Consulta: agosto de 2013.
- Word Economic Forum, «Informe de competitividad global: Índice de competitividad global ICG», en *Reporte Global 2012-2013*, en <<https://www.weforum.org/issues/global-competitiveness>>. Consulta: 15 de enero de 2013.

Entrevistas a emprendedores dinámicos

- Albuja Yáñez, Rosa Fabiola, emprendimiento SWEET & LIGHT (Proyecto Emprende Ecuador), Quito, 18 de septiembre de 2013.
- Álvarez Prieto, Paúl Eduardo, emprendimiento Gourmet Candy House. Marca: Pauletas, Quito, 15 septiembre de 2013.
- Arias, Diego, emprendimiento Diafoot, Quito, 12 septiembre de 2013.
- Miranda, Dayanna, emprendimiento Floare, Quito, 20 de septiembre de 2013.
- Zanipatín, Christian Homero, emprendimiento Producción Alimenticia DBOZ- Chocobakano, Quito, 25 de agosto de 2013.

Entrevistas a actores del ecosistema emprendedor quiteño

- Albuja, Javier, Coordinador de Emprendimiento, ConQuito, Quito, 14 de septiembre de 2013.
- Benalcázar, Jaime, Gerente General, Mk Advice (consultora de estudio de mercados, participó en Emprende Ecuador como potenciadora y como asesora en Siembra Futuro, por medio de Technoserve), Quito, 16 de septiembre de 2013.
- Hurtado, Josue, Socio y Gerente de Proyectos, Consultoría y Análisis Económico Ausconsis Cía. Ltda., 13 de septiembre de 2013.
- Molina, Santiago, Responsable de Proyectos, Fundación Crisfe, Quito, 13 de septiembre de 2013.
- Moncayo Castillo, Fernando, Gerente General, Startups Ventures, Quito, 16 de septiembre de 2013.
- Zurita Durán, Andrés, Director Ejecutivo, CEIE, Quito, 16 de septiembre de 2013.

Entrevistas a empresarios quiteños

- Cevallos Galindo, Abraham Lionel, Gerente, Ediciones Gráficas CELU, Quito, 5 de marzo de 2014.

Quinga Loya, Darwin, Gerente, Restaurante Los Tres Guabos, Quito, 20 de febrero de 2014.

Sánchez, Jorge, Administrador, Cholo Machine, Quito, 18 de marzo de 2014.

Sotomayor, Sebastián, Gerente, Fruttimanía S. A. (exportación de fruta deshidratada), Quito, 5 de marzo de 2014.

Vinueza, Santiago, Gerente, Clean Car/Remolques Colman, Quito, 15 de marzo de 2014.

ANEXOS

1. Buenas prácticas de fomento de factores del desarrollo emprendedor

Hugo Kantis, en su diagnóstico sobre los emprendedores en El Salvador, menciona algunas buenas prácticas para fomentar los factores del desarrollo emprendedor. A continuación se mencionan aquellas lecciones que han constituido buenas prácticas en diferentes países, por tanto permiten el nacimiento y desarrollo de la empresa y el empresario. Algunas de las tendencias basadas en los factores del desarrollo emprendedor son:

Cultura y sistema educativo

En lo referente a promover una cultura emprendedora se tiene:

- a) En Estados Unidos de Norteamérica (EUA) existen numerosas revistas, programas de televisión y suplementos de diarios que llevan el mensaje emprendedor a millones de hogares. Entre las revistas se tiene a: *Entrepreneur*, *Harvard Business Review*, *Forbes*, *Fortune*, *SME World*, enfocadas al fomento empresarial. Por citar algunos programas de televisión se puede mencionar a *Dragon's Den*, en donde se busca financiamiento para poner en marcha el emprendimiento propuesto; *Start Up TV Show USA*, que fomenta la creación del negocio; *Michigan Entrepreneur TV*, donde se muestra reportajes sobre empresas locales y fomento de redes y ecosistema.
- b) Taiwán y Canadá utilizan programas de televisión diarios, difusión de casos de emprendedores exitosos y conferencias.
- c) En América Latina, entre los programas interesantes se tiene: el concurso de planes de negocio organizado en Colombia, desde el año 2000, por la revista *Dinero*; en TVN Chile el Proyecto Cero y Soñadores; Tanque de Tiburones en Argentina, adaptación de *Shark Tank* de EUA, y Emprendedores de ONCE en Tv México.

En lo referente a promover una educación emprendedora se tiene:

- a) Canadá, al incluir el emprendimiento en todo su sistema educativo.
- b) Australia, Países Bajos, Reino Unido, EUA y Finlandia han desarrollado actividades para la formación de vocaciones y competencias emprendedoras a lo largo de sus programas de estudio.
- c) En América Latina, entre los más representativos se tiene al Instituto Tecnológico de Monterrey, que le ha dado mayor fuerza a sus programas educativos con ayuda del Instituto de Emprendimiento Eugenio Garza Lagüera en alianza

estratégica con Babson College, catalogado como la universidad más representativa en emprendimiento de los EUA.⁴⁰ También la Universidad ICESI, en Colombia, fomenta la educación emprendedora en sus programas educativos y año tras año ha venido desarrollando el Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial, que actualmente ya está en la XXIII edición.⁴¹

Estructura dinámica productiva

La mayoría ha generado una ventanilla única, centros especializados en asistencia a emprendedores y portales web para proveer información y servicios a emprendedores y empresarios:

- a) Canadá, con *Business Services Centres*.
- b) Reino Unido, con los *US One-stop Business Information Centres* y los *Business Links*.
- c) Irlanda, Reino Unido, EUA y Taiwán manejan programas de mentores que intentan reunir a emprendedores que demandan asistencia con empresarios experimentados, dispuestos a donar parte de su tiempo para ayudarlos.
- d) Taiwán, Australia, Japón, Irlanda y Reino Unido han adoptado estrategias nacionales de incubación, donde principalmente son centros de desarrollo de estrategias de mayor alcance (regional-sectorial) que conectan a los emprendedores con círculos expertos (investigadores, expertos en tecnologías, capitalistas de riesgo, empresarios experimentados, potenciales clientes).
- e) En cuanto a América Latina, en México se tiene al Tecnológico de Monterrey; en Argentina, a *Emprear*, *Incubate*, *Baitec*,⁴² en Brasil está *SEBRAE* y *ANPRO-TEC*; en Colombia, la *Fundación Bavaria*, *IncubaUC* y *LoGO*, y *Aislaforte* en Chile⁴³ son algunos ejemplos.

Redes del emprendedor

Las modalidades más comunes para fomentar el desarrollo de redes son los clubes, asociaciones y foros que vinculan a emprendedores.

40. Soy Entrepreneur, «Presenta Tec de Monterrey Instituto de Emprendimiento», en <<http://www.soyentrepreneur.com/25261-presenta-tec-de-monterrey-instituto-de-emprendimiento.html>>. Consulta: 2 de abril de 2013.

41. Universidad ICESI, Centro del Desarrollo del Espíritu Empresarial, en <<http://www.icesi.edu.co/cdee/clee2013,06-08-2013>>. Consulta: 6 de agosto de 2013.

42. Start Ups Argentina, «Incubadoras y aceleradoras de empresas», en <http://www.startups.com.ar/startupsarg/?page_id=2274>. Consulta: 1 de julio de 2013.

43. Wobi magazine, «Guía de incubadoras de negocios», en <<http://www.wobi.com/es/articulos/gu%C3%AD-de-incubadoras-de-negocios>>. Consulta: 15 de noviembre de 2012.

- a) Taiwán maneja la red de asistencia técnica a emprendedores, conocida como TEAM (*The Entrepreneur Association Meet*).⁴⁴
- b) En Canadá, el Gobierno apoyó la creación de la red de emprendedores innovadores por medio de la *Canadian Youth Business Foundation (CYBF)*.⁴⁵
- c) Escocia, por medio del *Entrepreneurial Exchange*, fomenta la construcción de redes entre emprendedores, empresarios experimentados y consultores especializados.⁴⁶
- d) Argentina Uruguay y Chile, mediante Endeavor,⁴⁷ programa riguroso de identificación y selección de emprendedores, apoya en la elaboración del plan estratégico-financiero y en el desarrollo de vínculos con inversores locales e internacionales y con universidades locales.
- e) En la mayoría de países de América Latina mediante Empretec, que es un método de entrenamiento que no solo genera motivación y competencias empresariales, sino que también crea confianza y estimula enlaces fuertes entre los empresarios participantes.

Mercado de factores

Aquí se muestran algunas tendencias internacionales para generar políticas orientadas a facilitar capital semilla y al financiamiento. La tendencia está enfocada en desarrollar la oferta del capital de riesgo y focalizar en el lado de la demanda (emprendedores y sus proyectos).

- a) En EUA, Reino Unido e Irlanda se han implementado fondos regionales de inversión.
- b) Japón, EUA, Israel y Escocia establecen fondos de capital de riesgo para proyectos con alto potencial de crecimiento, generalmente en sectores intensivos en conocimiento.
- c) Irlanda y Australia constituyeron fondos de capital semilla dirigidos a universidades para estimular la comercialización de los resultados de sus investigaciones.⁴⁸
- d) La estrategia de Japón consiste en instrumentar los incentivos fiscales para los «inversores ángel».

44. Meet up Taiwan, Team, en <http://www.meetup.com/teamoftaiwan/photos/11371142/171992012/>. Consulta: 20 de septiembre de 2013.

45. Futurpreneur Canada, «Canadiann Youth Business Fundation», en <http://www.cybf.ca/>. Consulta: 20 de septiembre de 2013.

46. Entrepreneurial Scotland, «Entrepreneurial Exchange», en <http://www.entrepreneurial-exchange.co.uk/>. Consulta: 20 de septiembre de 2013.

47. Endeavor, «Entrepreneurs», en <http://www.endeavor.org/>. Consulta: 20 de septiembre de 2013.

48. Startups, «Financiamiento», en <http://www.startups.co.uk/venture-capital-funds.html>. Consulta: 5 de septiembre de 2013.

- e) EUA, Reino Unido y Japón han realizado foros⁴⁹ para mejorar el flujo de información entre individuos con dinero para invertir y emprendedores que lo necesitan.
- f) En América Latina todavía no están muy difundidas este tipo de iniciativas. El principal esfuerzo lo ha realizado el FOMIN en los años 1990, dirigido a nuevos negocios, aunque la mayoría se concentró en pymes existentes. Otro ejemplo es CORFO, en Chile, con sus programas de Fondo de Garantía para el Financiamiento al Emprendedor y el Programa de Apoyo al Emprendedor, mediante la búsqueda de financiamiento, capital semilla, etcétera.

Regulaciones y políticas

Algunas tendencias internacionales en cuanto a la simplificación del marco regulatorio para las nuevas empresas se han desarrollado en:

- a) España⁵⁰ y Finlandia han establecido oficinas únicas y han desarrollado sitios web con información sobre las regulaciones del Gobierno y la forma en que deben obtenerse. También han empezado a desarrollar sistemas para disminuir las barreras administrativas en cuanto a la burocracia, proceso de registro y sistema impositivo.
- b) En América Latina, se han desarrollado iniciativas para simplificar los sistemas de registro de empresas en Costa Rica,⁵¹ Colombia, México,⁵² Argentina, Chile, entre otros. La tendencia es transferir los servicios de registro al sector privado, por ejemplo a las Cámaras de Comercio y, por el otro, iniciar procesos de simplificación desde el ámbito local.

Otras buenas prácticas en países exitosos de OECD

Las tendencias para fomentar un mejor ambiente emprendedor han sido generadas por la necesidad de contribuir con la creación de empresas que apoyen al desarrollo de las diferentes economías. En América Latina, el BID, consciente de tal importancia, viene generando varios proyectos de apoyo al fomento emprendedor y al espíritu empresarial en la región. Menciona que «en la región, así como en el resto del mundo, se está experimentando una lenta pero incesante transición hacia una nueva cultura emprendedora».⁵³

49. Venture Capital, «Entrepreneurs», en <<http://www.venturecapital.org/>>. Consulta: 20 de septiembre de 2013.

50. Ventanilla Única Empresarial, «Servicios», en <<http://www.ventanillaempresarial.org/openms/openems/es/Servicios/tramites/>>. Consulta: 25 de septiembre de 2013.

51. Globalasia, «Actualidad», en <<http://www.globalasia.com/actualidad/costa-rica-reduce-los-tramites-para-la-creacion-de-empresas>>. Consulta: 20 de septiembre de 2013.

52. Gestión, Economía, en <<http://gestion.pe/economia/banco-mundial-aboga-mas-inversion-america-latina-2068012>>. Consulta: 16 de septiembre de 2013.

53. H. Kantis, *Desarrollo emprendedor...*, p. 11.

Es por ello que muchas economías han visto en los emprendedores el motor para sacar de la pobreza a sus pueblos, impulsando a sus habitantes a crear empresas para generar trabajo y aportar al desarrollo de una mejor sociedad.

De acuerdo con los datos de *Timely Indicator of Entrepreneurship*⁵⁴(TIE) de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), en una línea de tiempo de 2007 a 2012 países como Australia, Bélgica, Chile, Colombia, Francia y el Reino Unido han mantenido o han incrementado la tasa de creación de empresas nuevas, lo cual ha contribuido notablemente a su desarrollo económico.

Estos resultados se deben principalmente a que los actores que conforman el entorno emprendedor han trabajado en forma conjunta para articular su aporte al desarrollo del emprendimiento de acuerdo con las oportunidades locales que cada país ofrece, a los recursos que cada actor dispone y a las necesidades que se les presenta a los emprendedores.

54. Gobierno de Chile, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, «Creación de empresas: Una comparación internacional», *Boletín de comparación internacional de emprendimiento-Chile*, Innova- Chile, en <http://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2013/04/Boletin-Comparaci%C3%B3n-Internacional-de-Emprendimiento.pdf>. Consulta: 30 de enero de 2013.

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

La Universidad Andina Simón Bolívar es una institución académica de nuevo tipo, creada para afrontar los desafíos del siglo XXI. Como centro de excelencia, se dedica a la investigación, la enseñanza y la prestación de servicios para la transmisión de conocimientos científicos y tecnológicos.

La Universidad es un centro académico abierto a la cooperación internacional, tiene como eje fundamental de trabajo la reflexión sobre América Andina, su historia, su cultura, su desarrollo científico y tecnológico, su proceso de integración, y el papel de la Subregión en Sudamérica, América Latina y el mundo.

La Universidad Andina Simón Bolívar es una institución de la Comunidad Andina (CAN). Como tal forma parte del Sistema Andino de Integración. Fue creada en 1985 por el Parlamento Andino. Además de su carácter de institución académica autónoma, goza del estatus de organismo de derecho público internacional. Tiene sedes académicas en Sucre (Bolivia), Quito (Ecuador), sedes locales en La Paz y Santa Cruz (Bolivia), y oficinas en Bogotá (Colombia) y Lima (Perú). La Universidad tiene especial relación con los países de la UNASUR.

La Universidad Andina Simón Bolívar se estableció en Ecuador en 1992. En ese año la Universidad suscribió un convenio de sede con el gobierno del Ecuador, representado por el Ministerio de Relaciones Exteriores, que ratifica su carácter de organismo académico internacional. En 1997, el Congreso de la República del Ecuador, mediante ley, la incorporó al sistema de educación superior del Ecuador, y la Constitución de 1998 reconoció su estatus jurídico, el que fue ratificado por la legislación ecuatoriana vigente. Es la primera universidad del Ecuador en recibir un certificado internacional de calidad y excelencia.

La Sede Ecuador realiza actividades, con alcance nacional e internacional, dirigidas a la Comunidad Andina, América Latina y otros ámbitos del mundo, en el marco de áreas y programas de Letras, Estudios Culturales, Comunicación, Derecho, Relaciones Internacionales, Integración y Comercio, Estudios Latinoamericanos, Historia, Estudios sobre Democracia, Educación, Adolescencia, Salud y Medicinas Tradicionales, Medio Ambiente, Derechos Humanos, Migraciones, Gestión Pública, Dirección de Empresas, Economía y Finanzas, Estudios Agrarios, Estudios Interculturales, Indígenas y Afroecuatorianos.

Últimos títulos de la Serie Magíster

Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador

- 198** David Chávez, VALOR DE USO Y CONTRADICCIÓN CAPITALISTA: Una aproximación al pensamiento de Bolívar Echeverría
- 199** Fernando Vaca, DE LA REALIDAD A LA ACCIÓN PARA LOGRAR VENTAJAS COMPETITIVAS EN VENTAS: El *e-marketing* en las pyme de Quito
- 200** Jairo Eras, ROMPIENDO BARRERAS: Propuesta de atención integral a las discapacidades
- 201** María Fernanda Racines, LOS PROYECTOS DE LEY TRIBUTARIOS «ECONÓMICOS URGENTES» EN ECUADOR
- 202** Mónica Ruiz, MEDIOS Y POLÍTICA EN PERÚ: El caso del diario *El Comercio* en las elecciones de 2011
- 203** Leidy Carolina Dorado Bravo, LA AMNISTÍA COMO ALTERNATIVA JURÍDICA AL PROCESO DE PAZ COLOMBIANO
- 204** María del Carmen Ramírez Soasti, LA PLAZA GRANDE DE QUITO: Fotografía y memoria
- 205** Raúl Moscoso, «CIUDADANOS UNIVERSALES» EN EL COMITÉ DEL PUEBLO
- 206** Gabriela Espinoza, ¿GALANTERÍA O ACOSO SEXUAL CALLEJERO?: Un análisis jurídico con perspectiva de género
- 207** María José Ramírez, LOS TRIBUTOS HETERODOXOS Y SU APLICACIÓN EN LA COMUNIDAD ANDINA
- 208** Lorena Campo, MEMORIAS EN MOVIMIENTO: Testimonios corporales sobre el diagnóstico del «trastorno bipolar»
- 209** Gustavo Andrade, LAS COMUNAS ANCESTRALES DE QUITO: Retos y desafíos en la planificación urbanística
- 210** María Elena Rodríguez, ¿QUÉ CONOCEMOS DEL DERECHO A LA SALUD?: Propuesta de marco conceptual en perspectiva crítica para Venezuela
- 211** Boris Hernández, SUMARIO ADMINISTRATIVO Y DEBIDO PROCESO
- 212** Verónica Juna, CÓMO MEJORAR EL ECOSISTEMA EMPRENDEDOR EN QUITO

En este libro se realiza una propuesta para mejorar el ecosistema emprendedor en Quito. Se centra en la cadena de valor por la que tienen que atravesar los emprendedores para fortalecer su proyecto y crear emprendimientos dinámicos, así como en el rol de los actores que los apoyan y la sinergia que se debe crear entre ellos para generar un verdadero impacto.

En el primer capítulo se sintetizan conceptos como: emprendedor, emprendimiento dinámico y sistema emprendedor, a partir de la categoría «emprendimiento económico».

En el segundo capítulo se analiza el ecosistema emprendedor actual, a partir de una investigación de campo realizada a instituciones que han apoyado el proceso emprendedor, a emprendedores que han sido beneficiados por algún tipo de programa y a empresarios que han sobresalido pese a no recibir apoyo de ninguna institución.

El capítulo tres presenta una propuesta desarrollada por la autora que plantea el uso de herramientas como el «lienzo canvas» para que las instituciones definan su rol, considerando la forma en la que están creando valor y entregándolo al emprendedor. También se discute el «diamante de Porter», que ayuda a generar sinergia entre los principales factores de un ecosistema.

Finalmente, se realiza una serie de recomendaciones para implementar el modelo propuesto y poder replicarlo en otras ciudades del país.



Verónica Juna (Quito, 1983) es Ingeniera en Administración de Empresas (2008) por la Universidad Central del Ecuador, Quito; Especialista en Creación de Empresas (2012) y Magíster en Dirección de Empresas (2014) por la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, Quito.

Se ha desempeñado como consultora empresarial independiente. Actualmente ejerce el cargo de administradora del programa de emprendimiento de la Fundación Crisfe, dedicada a mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos por medio de programas educativos y de desarrollo económico social.

ISBN: 978-9978-84-972-9



9789978849729