



David Landsdale

Director del Centro de Emprendimiento de la USFQ
dlandsdale@usfq.edu.ec

Candy Abad

Profesora en la USFQ
cabad@esuteco.com

David Vera

Profesor en la USFQ
david_vera@inec.gob.ec

Impulsores Claves para Establecer el Ecosistema Dinámico de Emprendimiento en Ecuador

Indicadores de Emprendimiento en el Ecuador:

*En el 2008 el Global Entrepreneurship Monitor GEM calificó al Ecuador como el sexto país más emprendedor de los 43 países que se estudian en todo el mundo.

*En el 2010, en el mismo estudio, Ecuador obtuvo un TEA (Índice de Actividad Emprendedora Temprana) de 21,3%, superior a la alcanzada en el 2009 que fue de 15,8%

*En el 2010, el porcentaje de negocios establecidos (más de 3.5 años), decreció del 16,1% en el 2009 al 14,7%

El presente análisis demostrará que el Ecuador se encuentra en un momento oportuno para la implementación de estrategias concretas que fomenten el sistema dinámico de emprendimiento por medio del trabajo conjunto de los cuatro ejes claves de la economía: Academia, y los Sectores Público, Privado y Cívico.

El propósito del Centro de Emprendimiento -CdE-, parte del Colegio de Administración para el Desarrollo -CAD- de la Universidad San Francisco de Quito -USFQ-, es generar las condiciones para que el emprendimiento en general, y todos sus impulsores descritos en este artículo, tengan la oportunidad de crecer, dando al país la oportunidad de desarrollar su potencial económico con la participación de todos los actores involucrados e interesados en este éxito.

El emprendimiento se ha incorporado a la cultura ecuatoriana como concepto transformador de la economía al ser un real dinamizador por sus efectos a corto, mediano y largo plazo sobre la riqueza de sus habitantes.

Diversos estudios nos han ubicado como uno de los países con los mayores niveles de emprendimiento, sin embargo, ciertos factores no permiten ni que se consoliden los negocios ni que prosperen las entidades que apoyan estas iniciativas.

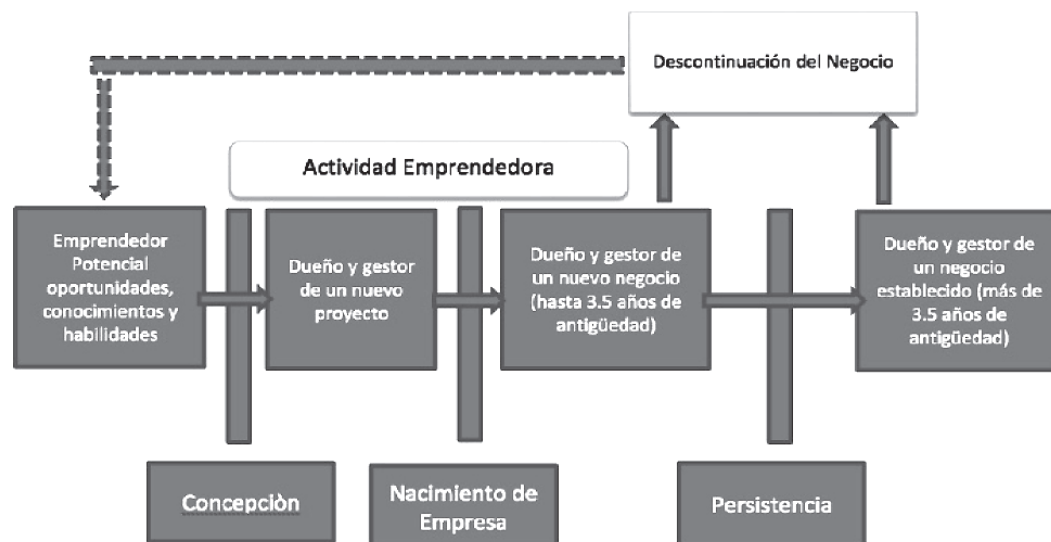
Por ello, debemos contestar la gran interrogante que es: **¿Cómo generamos la fuerza expansiva necesaria para que cada fase del emprendimiento cuente con el impulso vital que le permita establecerse y convertirse en un verdadero motor dinamizador de alto impacto?**

La propuesta es crear un ecosistema dinámico en el que la colaboración y la creación de valor compartido sean los pilares fundamentales para la adecuada relación entre los cuatro sectores (público, privado, cívico y la academia) que conforman la gran hélice propulsora.

A partir de la definición de los papeles de cada asta, la innovación y la tecnología serán los impulsores permanentes que garantizarán la permanencia de los negocios y su constante creación de valor agregado.

Según el GEM (Global Entrepreneurship Monitor - una fuente de información a nivel mundial creada por el Colegio Babson), en el proceso emprendedor se distinguen cuatro etapas que se esquematizan en el siguiente diagrama:

FIGURA 1. GEM El proceso Emprendedor



La etapa inicial es la de detección de oportunidades, conocimientos y habilidades que provoca la Concepción del Negocio; a continuación aparece el dueño y gestor de un nuevo proyecto y se produce el Nacimiento de la Empresa y su permanencia hasta 3,5 años; finalmente, mediante la persistencia, llega a tener un Negocio Establecido, de más de 3.5 años de antigüedad.

El ecosistema dinámico en el que los emprendedores germinarán y se establecerán está formado por los cuatro sectores básicos de una economía: el sector privado empresarial, el regulador gubernamental, el sector regenerador social y el formativo e investigativo académico, que deben interactuar de manera coordinada para formar la hélice de innovación.

A continuación se expone un breve resumen de la situación actual de estos sectores respecto al emprendimiento.

El Sector Privado, es el responsable de la formación y de la ejecución de los emprendimientos. Según el estudio GEM, en el Ecuador las motivaciones de nuestros emprendedores en un 15,4% se basan en oportunidades (incluyendo la motivación de aumentar sus ingresos) y, en un 5,9% en necesidades.

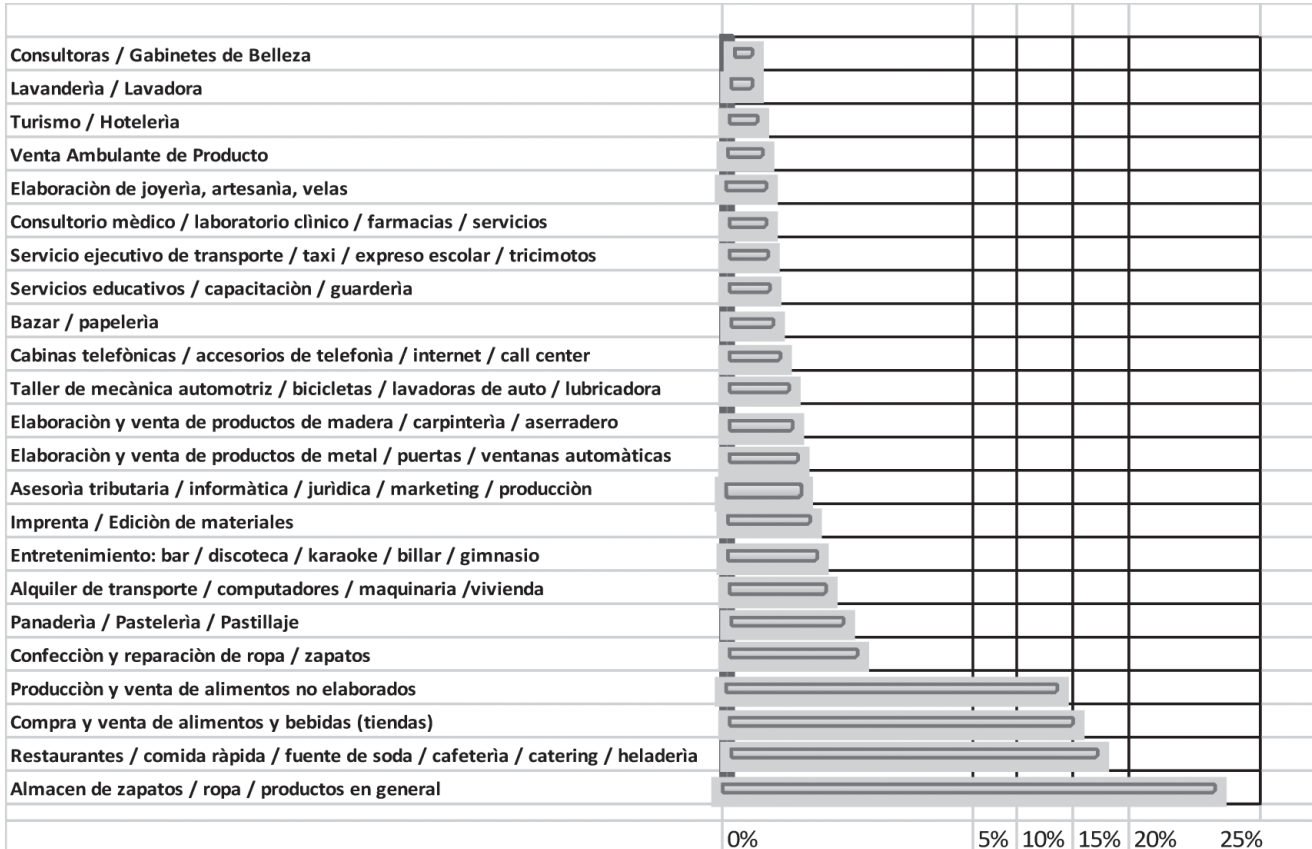
El mismo informe señala que las iniciativas emprendedoras se ven fortalecidas por: la apertura de mercados, los programas gubernamentales, la educación y entrenamiento, el clima económico, el apoyo financiero y la capacidad para emprender. Mientras que las que limitan los emprendimientos son: el contexto político, institucional y social, las políticas gubernamentales, el apoyo financiero, la educación y entrenamiento, la capacidad para emprender, las normas sociales y culturales y la apertura de mercados.

Dicho estudio señala además que la mayor cantidad de emprendimientos se produce en el sector servicios. El 51% de los emprendimientos estuvo destinado a almacenes, restau-

rantes, compra y venta de bebidas, y la producción y venta de productos no elaborados.

De la misma manera, indica que el 68% de los emprendedores provenía de áreas urbanas, y sólo el 30% tenía ingresos anuales superiores a \$7200; un 48% recibía ingresos de hasta \$4800 por año, lo que representó un ingreso mensual inferior en aproximadamente US\$140 al costo de la canasta familiar básica de US\$538 (INEC, 2010).

Figura 2. GEM Ecuador empresas nacientes: sector de negocio de los emprendedores TEA 2010



Por otra parte, con el apogeo de las crisis económicas, los diversos actores de la sociedad tuvieron que reformular antiguas formas de relación.

Es así que, por ejemplo, en el caso de las empresas, la RSC “Responsabilidad Social Corporativa” evolucionó hacia el concepto de “Valor compartido” (Creating Shared Value) (Porter, 2011). El Valor Compartido implica que las políticas y prácticas que contribuyan a la competitividad de una compañía deben al mismo tiempo mejorar las condiciones sociales en las comunidades en que ellas operan, extendiendo su cadena de valor hacia ella. (Porter 2009).

Consideramos que, si al igual que el sector privado, los otros sectores de la economía, aplicaran el concepto de Valor Compartido en sus diversas actividades, su estrecha colaboración permitiría alcanzar los objetivos sociales e individuales, y provocaría soluciones sostenibles.

En lo que respecta al **Sector Público**, éste ha detectado las necesidades de los emprendedores y al momento tiene un importante papel, pues ha colocado a su servicio múltiples programas de apoyo (ver cuadro adjunto).

Programas de Apoyo al Emprendedor:

EmprendeEcuador Programa de apoyo a ciudadanos para la creación de negocios con potencial de crecimiento, innovador o altamente diferenciado.

InnovaEcuador apoya proyectos integrales que generen un impacto en la empresa o a nivel sectorial con el objetivo de promover las condiciones de innovación para generar cambios que aumenten la productividad y mejoren la competitividad del tejido productivo del Ecuador.

CreEcuador busca democratizar las oportunidades de los ciudadanos, con el fin de fomentar el desarrollo productivo y territorial en el país, facilitando el acceso a la propiedad empresarial. Esto se lo realiza a través de programas y herramientas que apoyan la puesta en marcha de proyectos de transformación productiva, que generen desarrollo en las distintas regiones del país, y que permitan una mayor participación accionaria de ciudadanos en empresas privadas y de propiedad del Estado.

MIPRO El Ministerio de Industrias y Productividad, a través del Programa FONDEPYME, tiene como objetivo contribuir a mejorar las condiciones y capacidades de las micro, pequeñas y medianas empresas de manera asociada o en forma individual que son productoras de bienes o servicios de calidad a nivel nacional.

MIES A través del Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria, el MIES quiere Impulsar la Economía Popular y Solidaria mediante la promoción, fomento y proyección de la producción, distribución y consumo de bienes y servicios y el acceso a activos productivos, con el fin de contribuir a la realización del buen vivir.

SENAMI El programa Fondo Concursable “El Cucayo” apoya a las personas ecuatorianas migrantes emprendedoras para iniciar un negocio propio o ampliar uno ya existente que sean financieramente rentables. El Programa Fondo Concursable “El Cucayo” mantiene la apertura para receptor ideas de negocio en las distintas áreas productivas, pero quiere motivar de manera especial en las áreas Turísticas, Ambientales y Culturales.

Banco Nacional del Fomento El crédito 555 (hasta 5.000 dólares, 5 años plazo, 5% de interés anual) es una herramienta que puede apoyar a aquellos proyec-

tos de inversión en unidades de producción, comercio o servicio, en funcionamiento o por instalarse.

CFN La Corporación Financiera Nacional tiene una amplia línea de créditos que pueden ayudar a los emprendedores.

<http://revistaemprendedordeexito.blogspot.com/2011/05/lista-de-programas-de-financiamiento.html>

El sector de la **Sociedad Civil** que está formado por Organismos No Gubernamentales u Organismos Internacionales como el Banco Mundial, BID, CEPAL, CAF, CARE, la UNESCO, la FAO, entre otros, han desarrollado diversos programas en Ecuador de apoyo directo al Emprendedor o a las empresas incubadoras.

Los instrumentos que se han utilizado para promover emprendimientos abarcan la capacitación, asistencia técnica, microcréditos y la creación de empresas incubadoras.

Al momento, existen varias propuestas interesantes en este sector. Por ejemplo, la Fundación para el Avance de las Reformas y las Oportunidades -Grupo FARO- es una Organización de la Sociedad Civil (OSC) que “ve en la fragmentación geográfica, socio-económica, y política el principal obstáculo para el desarrollo del Ecuador”, y ha impulsado la teoría de cambio que incluye las siguientes estrategias para reducir la fragmentación y promover cambio social en Ecuador:

1. Generación de diálogos informados y plurales
2. Desarrollo de capacidades
3. Promoción de transparencia de los impactos de las acciones.



Figura No.3 Grupo Faro: 3 Estrategias

La red Small Business Development Center (SBDC) en EEUU,

- Modelo que une el sector de la educación superior con todos los niveles de gobierno para atender el sector de la micro y pequeña empresa;
- La más grande y de mayor éxito red de asistencia a la pequeña empresa en los EE.UU. con más de 1.100 centros, 4.500 a tiempo completo y 750.000 asesores de negocios;
- Los SBDC ofrecen a largo plazo, consultorías de negocios confidenciales y gratuitas, en asistencia y servicios de capacitación para las pequeñas y medianas empresas que van desde la puesta en marcha, establecimiento del negocio, tecnología, contratos con el gobierno y comercio internacional;
- En 2009, la red SBDC asistió a clientes en la creación y retención de más de 166,826 puestos de trabajo, en 12.773 empresas, generando \$ 7.2 mil millones en nuevas ventas y la obtención de \$ 3.3 billones en financiamiento;
- Debido a este impacto económico, la red SBDC ha generado más de \$ 560 millones en ingresos fiscales federales y estatales que resultó en un retorno de \$ 2,87 / \$ 1 a la inversión del programa.



De otra parte, la Confederación Ecuatoriana de ONGs se ha propuesto entre otros, tres objetivos:

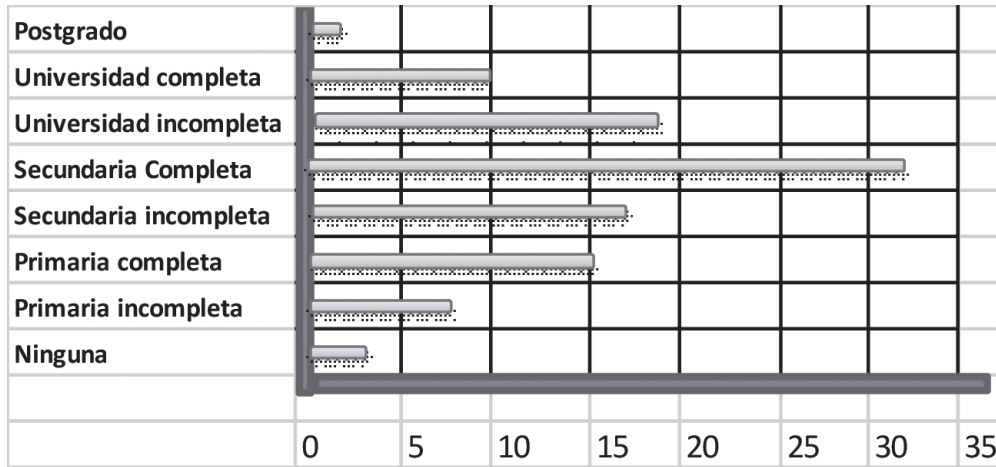
- i) fomentar la transparencia y rendición de cuentas de las OSC,
- ii) representar y fortalecer a la sociedad civil organizada
- iii) promover la construcción plural y participativa de una propuesta de normativa para las OSC.

En cambio, el portal Sistema de Registro Único de Organizaciones de la Sociedad Civil -SRUOSC- "tiene como objetivo brindar a las Organizaciones de la Sociedad Civil información que permita realizar acciones sinérgicas entre la sociedad civil y el Estado, lo cual facilitará la aproximación a un sinnúmero de oportunidades y encuentros con otras personas y organizaciones que trabajan en diferentes sectores para aportar en la construcción de un país con una visión de responsabilidad y solidaridad. Por lo tanto, es el inicio para acortar espacios entre la esfera pública y privada en miras a potenciar la implementación de las políticas sociales."

Finalmente, el papel del sector de la **Academia** ha estado claramente enfocado a la formación del profesional, no solamente entregándole las herramientas fundamentales, sino creando el espacio creativo necesario para el desarrollo de emprendimientos.

Como se puede verificar en el gráfico a continuación, el informe GEM revela que más del 60% de los emprendedores poseía niveles educativos comprendidos entre educación primaria incompleta, completa, secundaria incompleta y grado de bachiller, sólo el 10% contaba con título universitario; la participación de educación de postgrado fue despreciable.

Figura No.4 Emprendedores por nivel de estudios. TEA 2010



Otro rol importante de la Academia, que se ve en lugares como Silicon Valley entre otros, y que debe ganar espacio en el Ecuador, es el de la investigación. La ESPOL, la Universidad Andina Simón Bolívar y el IDE se encuentran en permanente investigación y preocupación en brindar apoyo a los emprendedores que forman las Pequeñas y Medianas Empresas PYMES.

El reclamo permanente que se hace a la Academia es que “no promueve el pensamiento crítico, la creatividad y la innovación” (artículo Emprendimiento Ecuador: cantidad versus calidad, Guido Caicedo y Virginia Lassio

Está claro que los diversos participantes están efectuando esfuerzos en la misma dirección. Algunos modelos, en el ámbito mundial, han logrado generar y consolidar emprendimientos convirtiéndolos en empresas establecidas generadoras de empleos y de recursos económicos.

Dos de los mejores ejemplos son: El Small Business Development Center -SBDC- en Estados Unidos de Norteamérica; y el Modelo de Gestión GEOR, orientado a resultados, del Centro Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas -SEBRAE (ver información adjunta).

En este contexto, el Colegio de Administración de Empresas CAD, de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, está empeñado en apoyar las diversas fases del ecosistema emprendedor a través de:

- El Centro de Emprendimiento CdE
- Business Advising Group BAG
- Escuela de Empresas y otras unidades

El Centro de Emprendimiento CdE está concentrado en convertirse en referente nacional, regional y mundial al articular, canalizar, facilitar, incubar y promover iniciativas empresariales actuando como efectivo dinamizador del desarrollo económico y social en el país, expresado en su Visión de “ser líder y referente del emprendimiento en el Ecuador, que concreta, potencia y expande toda idea creativa y la convier-

te en un negocio innovador rentable, impulsando la creación del valor compartido”. Así como en su Misión: “Potenciar la cultura emprendedora, motivando y desarrollando el talento humano, a través de la sinergia de las fuerzas de los agentes emprendedores y de los agentes facilitadores”.

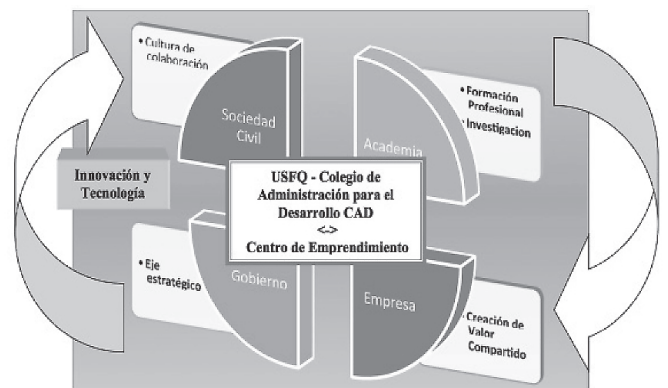
Los impulsores reconocidos que utilizará el CdE para garantizar un Ecosistema Dinámico Sostenible son: la innovación, la tecnología y la colaboración.

La Innovación incluirá las Cinco Prácticas de Emprendimiento Dinámico: la Observación, el Cuestionamiento, la Experimentación, el Networking y la Síntesis/Asociación. (Dyer et al, 2011)

Por su parte, la tecnología, se utilizará para la difusión de la información a través del internet y otras TICS de la comunicación.

La formación del círculo de confianza se impulsará a través de la cooperación mutua entre los cuatro sectores de la economía.

Business Advising Group BAG, la Escuela de Empresa y otras unidades, actuarán potenciando los emprendimientos, la investigación cuanti-cualitativa, la capacitación en todas las disciplinas (Plan BAG 2012) y el desarrollo de proyectos empresariales y consultorias en las diferentes áreas de la administración.



La misión del BAG es crear un enlace entre el CAD y la empresa ecuatoriana (cluster) en la que se pueda trabajar en la búsqueda de soluciones a problemas de marketing, finanzas y gestión de nuestros clientes. Se realizará a través de asesoría, investigación, acompañamiento, capacitación y ejecución de proyectos con la participación de un selecto capital humano de profesores y estudiantes. Y a través de estudios que determinen el mejor ecosistema para los negocios y que planteen sugerencias y/o soluciones para alcanzar este ecosistema óptimo.

Obtendremos así el ecosistema dinámico que plantee la cultura de emprendimiento generadora del ansiado desarrollo económico, en la medida en que seamos capaces de:

- a) crear un actor catalizador, compuesto por miembros de los cuatro sectores;
- b) promocionar y establecer la colaboración entre los miembros de un mismo sector y entre varios sectores;
- c) utilizar la proliferación del acceso al Internet en nuestro país, para replicar las mejores prácticas de otros países;
- d) definir los pasos a tomar para profundizar la innovación y,
- e) establecer la innovación y la colaboración como impulsores del ecosistema de emprendimiento

BIBLIOGRAFÍA

Emprendimiento en Ecuador: cantidad versus calidad. Guido Caicedo y Virginia Lasio, Gestión No. 135
http://www.espae.espol.edu.ec/images/documentos/publicaciones/publicaciones_medios/EmpredimientoEcuador.pdf

Global Entrepreneurship model, GEM Ecuador Reports, 2004, 2008 y 2009
<http://www.gemconsortium.org/docs/483/gem-ecuador-2010-report-spanish>

Fundación Emprender
<http://www.emprender.org.ec/quienes-somos>

Grupo Faro
<http://www.grupofaro.org/acercade.php?id=8>

La Inversión social en el Presupuesto General del estado 2011 Asignación presupuestaria en el sector social para el periodo enero – diciembre 2011
http://www.unicef.org/ecuador/Asignacion_PGE_2011_web.pdf

Escuela Superior Politécnica del Litoral
<http://www.espae.espol.edu.ec/>

Secretaría de Pueblos, Movimientos Sociales y Participación Ciudadana
http://www.sociedadcivil.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=136&Itemid=55

International Expansion of the U.S. Small Business Development Center (SBDC) Network. Cliff Paredes, Director, International Trade Center SBDC, University of Texas at San Antonio

Sebrae - Brasil
<http://www.sebrae.com.br/>

Porter, Michael, Creating Shared Value, Harvard Business Review, Feb. 2011

Dyer et al., The Innovator's DNA, 2011.

Plan del Centro de Emprendimiento CdE del CAD elaborado por:
David Lansdale
Director del CENTRO DE EMPRENDIMIENTO – USFQ
Profesor a Tiempo Completo del CAD

Jhonnie F. Díaz
Director Asistente del CENTRO DE EMPRENDIMIENTO – USFQ
Profesor a Tiempo Completo del CAD

Candy Abad
Profesora a Tiempo Parcial del CAD

Pablo Carrera
Profesor a Tiempo Parcial del CAD

Carlos Cano
Alumni de la USFQ

Patricia Moscoso
Profesora a Tiempo Parcial del CAD

Williams Vallejo
Profesor a Tiempo Parcial del CAD

Magdalena Barreiro
Decana CAD

Plan del Centro de Inteligencia de Negocios CIN del CAD. Elaborado por Franklin Velasco, Nicolás Váscquez, Matías Santana, Jaime Ocampo, profesores a tiempo completo del CAD, y Magdalena Barreiro, Decana CAD

El Modelo de Gestión Orientado a los resultados (GEOR), del SEBRAE, incluye cientos de proyectos y socios de la institución, permite la coordinación, organización y actualización de la información en tiempo real. El GEOR da transparencia a la aplicación de los recursos presupuestarios. SEBRAE produce indicadores de la marcha de los proyectos y los impactos que producen en las comunidades y regiones donde se insertan. También permite realizar ajustes a las rutas y el seguimiento de las medidas adoptadas.

La información disponible sobre los proyectos en curso permite acelerar la difusión de buenas prácticas con la reducción de costes y tiempo de implementación. La metodología permitió el apalancamiento del SEBRAE en el corto plazo, de ahí su capacidad para atender a micro y pequeñas empresas. Los puntos esenciales a las prácticas de planificación y gestión de SEBRAE en el nivel local o nacional, son cuatro y obedecen el orden siguiente: selección de los beneficiarios, centrarse en los resultados, la consolidación de la visión estratégica, la intensidad, la preparación y la proximidad de la acción gerencial.

