

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**UNIDAD DE TITULACIÓN**

**ANÁLISIS DE LOS SERVICIOS QUE PRESTAN LOS CENTROS DE  
EMPRESARIADO EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN  
SUPERIOR (IES) DE CATEGORÍAS A Y B EN EL ECUADOR.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERO EMPRESARIAL**

**BRYAN STEVEN LARA VINUEZA**

bryla0711@gmail.com

**Director: Jaime Luis Cadena Echeverría**

jaime.cadena@epn.edu.ec

**2018**



## **APROBACIÓN DEL DIRECTOR**

Como director del trabajo de titulación “ANÁLISIS DE LOS SERVICIOS QUE PRESTAN LOS CENTROS DE EMPRENDIMIENTO EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR (IES) DE CATEGORÍAS A Y B EN EL ECUADOR” desarrollado por Bryan Steven Lara Vinueza, estudiante de la carrera de Ingeniería Empresarial, habiendo supervisado la realización de este trabajo y realizado las correcciones correspondientes, doy por aprobada la redacción final del documento escrito para que prosiga con los trámites correspondientes a la sustentación de la Defensa oral.

---

**Jaime Luis Cadena Echeverría**

**DIRECTOR**

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA**

Yo, Bryan Steven Lara Vinueza, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

---

**Bryan Steven Lara Vinueza**

## DEDICATORIA

A mi madre Mónica Vinueza, por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica como de vida. Por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor incondicional a través del tiempo. Eres la mujer más importante de mi vida.

A mi hermana Gabriela Lara, por ser el ejemplo de una hermana mayor y de la cual aprendí a acertar y errar. Por su apoyo, motivación y fortaleza en cada momento que lo necesité.

A mi padre César Lara, por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor.

A mi hermano César Lara (Jr.), para que nunca se rinda y siempre siga cumpliendo sus metas.

Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a la Escuela Politécnica Nacional, mi alma máter, por darme la oportunidad de forjar mi desarrollo profesional; en especial al personal y docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas.

A mi director de tesis MSc. Jaime Cadena, por su apoyo, guía y colaboración en cada etapa de este proyecto.

A mi familia, mis abuelitos, tíos, primos y a todos aquellos que participaron directa o indirectamente en la elaboración de esta tesis.

A Marco Bolaños, por sus consejos y apoyo durante mi etapa de educación universitaria.

A mis amigos los Tiger, que nos apoyamos mutuamente en nuestra formación profesional y que hasta ahora seguimos siendo amigos.

A mi Mary Jo, quien me apoyo en momentos cruciales para la elaboración de este proyecto, por su confianza y motivación para culminarlo con éxito. Te amo.

A cada persona, que no se encuentre incluida en esta sección, pero participó activamente para mi desarrollo profesional.

¡Muchas Gracias!

## ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS .....	i
LISTA DE TABLAS .....	iv
LISTA DE ANEXOS .....	v
RESUMEN .....	vi
<i>ABSTRACT</i> .....	vii
<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....	3
1.2. OBJETIVO GENERAL .....	3
1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	3
1.4. HIPÓTESIS.....	3
1.5. MARCO TEÓRICO .....	4
1.5.1. Emprendimiento .....	4
1.5.2. Creatividad e innovación .....	10
1.5.3. Cultura emprendedora y empresarial .....	14
1.5.4. Emprendimiento en la educación .....	18
1.5.5. Nuevo enfoque educativo para empresarios y emprendedores .....	21
1.5.6. Incubadora de empresas.....	28
1.5.7. Emprendimiento en el Ecuador .....	34
1.5.8. Centros de Emprendimiento de Universidades A y B del Ecuador.....	37
1.5.9. Productos y servicios para centros de emprendimiento universitarios .....	41
<b>2. METODOLOGÍA.....</b>	<b>45</b>
2.1. ENFOQUE .....	45
2.1.1. Investigación Cuantitativa.....	46
2.1.2. Investigación Cualitativa .....	46
2.2 MÉTODO Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	47
2.2.1. Encuesta .....	47
2.2.2. Observación no estructurada .....	48

2.2.3. Entrevistas abiertas .....	48
2.2.4. Revisión documental .....	48
2.3. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....	49
2.4 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA.....	49
<b>3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>	<b>50</b>
3.1. RESULTADOS DE LA ENCUESTA.....	51
3.2. ENTREVISTA .....	83
3.3. DISCUSIÓN.....	87
<b>4. CONCLUSIONES .....</b>	<b>92</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>94</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>105</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Áreas del desarrollo emprendedor .....	27
Figura 2 – Etapas básicas de incubación de empresas. ....	33
Figura 3 – Años de operación de los centros de emprendimiento.....	51
Figura 4 – Planificación estratégica de los centros de emprendimiento.....	51
Figura 5 – Estudio de factibilidad previo a operaciones. ....	52
Figura 6 – Objetivos del centro de emprendimiento. ....	53
Figura 7 – Modalidad en la que operan los centros de emprendimiento. ....	54
Figura 8 – Tipo de emprendimientos objetivo de los centro. ....	55
Figura 9 – Tipo de emprendimientos atendidos el último año. ....	55
Figura 10 – Rango de edades de emprendedores que recibieron acompañamiento el último año. ....	56
Figura 11 – Emprendimientos liderados el último año.....	57
Figura 12 – Emprendimientos atendidos el último año.....	57
Figura 13 – Relación directa del centro de emprendimiento. ....	58
Figura 14 – Apoyo para el centro de emprendimiento externo a la IES. ....	59
Figura 15 – Distinción entre órgano administrativo y equipo técnico – operativo. ....	59
Figura 16 – Reunión del órgano administrativo. ....	60
Figura 17 – Reunión del órgano administrativo y equipo técnico – operativo. ....	60
Figura 18 – Personal que trabaja en el centro.....	61
Figura 19 – Personal propio de las IES que trabaja en el centro. ....	62
Figura 20 – Personal externo que trabaja en el centro.....	62
Figura 21 – Frecuencia de capacitación al personal. ....	63
Figura 22 – Costo de productos/servicios de los centros de emprendimiento.....	63
Figura 23 – Fuentes de ingresos de los centros de emprendimiento. ....	64
Figura 24 – Egresos de los centros de emprendimiento. ....	65
Figura 25 – Proceso de elaboración de presupuestos. ....	65
Figura 26 – Proceso de control de presupuestos. ....	66
Figura 27 – Monitoreo de actividades financieras de los centros. ....	67

Figura 28 – Autonomía financiera del centro.....	67
Figura 29 – Pronóstico de operaciones del centro. ....	68
Figura 30 – Plan de autogestión.....	69
Figura 31 – Capacidad máxima de emprendimientos anuales.....	69
Figura 32 – Estrategias para captar empresas/emprendedores.....	70
Figura 33 – Criterios de selección para incubados.....	71
Figura 34 – Documento legal de ingreso.....	72
Figura 35 – Documento legal de desvinculación. ....	72
Figura 36 – Evaluación de la satisfacción. ....	73
Figura 37 – Relación con incubados. ....	74
Figura 38 – Razones para mantener relación con incubados. ....	74
Figura 39 – Incubados que iniciaron y finalizaron cada etapa de incubación el último año.....	75
Figura 40 – Tiempo promedio en semanas por cada etapas de incubación. ....	76
Figura 41 – Productos/servicios área de estrategia. ....	77
Figura 42 – Productos/servicios área de internacionalización.....	77
Figura 43 – Productos/servicios área de inversión.....	78
Figura 44 – Productos/servicios área de negocios.....	78
Figura 45 – Productos/servicios área de producción.....	79
Figura 46 – Servicios otorgados por terceros.....	80
Figura 47 – Relación contractual con terceros. ....	80
Figura 48 – Espacio físico del centro de emprendimiento.....	81
Figura 49 – Dimensiones del centro de emprendimiento. ....	81
Figura 50 – Dimensiones del centro de emprendimiento. ....	82
Figura 51 – Logotipo ESPOL (Guayaquil) .....	119
Figura 52 – Gabriela Pazmiño – Analista de Espacios de Innovación i3lab.....	119
Figura 53 – Estaciones de trabajo i3lab .....	120
Figura 54 – Material para prototipado inicial i3lab.....	120
Figura 55 – Espacios de coworking i3lab .....	121
Figura 56 – CIDE – ESPE .....	122
Figura 57 – Área administrativa CIDE .....	122
Figura 58 – Estaciones de trabajo CIDE .....	122
Figura 59 – PRENDHO - UTPL .....	123

Figura 60 – Marcos Vega Director PRENDHO .....	123
Figura 61 – Estaciones de trabajo PRENDHO .....	123
Figura 62 – Áreas de uso común PRENDHO.....	124
Figura 63 – Universidad Politécnica Salesiana (Cuenca).....	125
Figura 64 – Espacios de capacitación StartUPS .....	125
Figura 65 – Espacio de dispersión StartUPS .....	126
Figura 66 – Espacio de coworking StartUPS.....	126
Figura 67 – Universidad de Cuenca .....	127
Figura 68 – Área de uso común – CEIUC .....	127

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 – Evolución del término emprendedor .....	4
Tabla 2 – Concepción del emprendimiento según escuelas y modelos con sus respectivo autor y características delimitadas. ....	8
Tabla 3 – Evolución del término innovación .....	11
Tabla 4 – Acciones hacia la cultura empresarial del sector academia. ....	15
Tabla 5 – Acciones hacia la cultura empresarial del sector gobierno. ....	16
Tabla 6 – Acciones hacia la cultura empresarial del sector empresa. ....	17
Tabla 7 – Resumen del foco de aprendizaje entre la educación tradicional y la educación empresarial .....	23
Tabla 8 – Efectos del foco de aprendizaje sobre el proceso educativo y la utilización de lo aprendido. ....	23
Tabla 9 – Inclusiones para el proceso educativo de la educación tradicional con su objetivo principal para modificarlo hacia la educación empresarial. ....	24
Tabla 10 – Concepción de Incubación de Empresas. ....	30
Tabla 11 – Universidades de pregrado y postgrado de categoría A con sus centros de emprendimiento. ....	38
Tabla 12 – Universidades de pregrado y postgrado de categoría B con sus centros de emprendimiento. ....	39
Tabla 13 – Universidades que cuentan con un centro de emprendimiento. ....	41
Tabla 14 – Productos/servicios en cada etapa de la incubación en las diferentes áreas de enfoque para centros de emprendimiento universitarios. ....	44
Tabla 15 – Tipos de productos/servicios que ofrecen los centros de emprendimiento actuales, según las etapas de la incubación. ....	75
Tabla 16 – Cronograma de visitas a los centros para realizar encuesta y entrevistas. ....	83

## LISTA DE ANEXOS

<b>Anexo I:</b> Cuadro comparativo de productos y servicios de los centros de emprendimiento, espacios de coworking y parques tecnológicos.....	106
<b>Anexo II:</b> Cuestionario para directores de los centros.....	110
<b>Anexo III:</b> Preguntas para entrevista.....	118
<b>Anexo IV:</b> Registro fotográfico.....	119

## RESUMEN

Esta tesis de grado pretende realizar un análisis de los servicios y productos que ofertan los centros de emprendimiento vinculados a instituciones de educación superior. Realizando su respectivo estudio del arte se manifiesta dentro de los siguientes capítulos un abordaje histórico del emprendimiento y la innovación. Adicionalmente, se establecen parámetros para el cambio de la cultura emprendedora y empresarial dentro del modelo educativo actual, ofreciendo ciertas alternativas otorgadas por varios autores en los tres ejes fundamentales del desarrollo de las naciones: empresa, academia y gobierno. Este abordaje servirá como información preliminar para ingresar al emprendimiento en el Ecuador y a su vez la inserción del término de incubación de empresas, orientándolos a las instituciones de educación superior como centros de emprendimiento que ofrecen acompañamiento durante las etapas de la incubación de nuevos emprendimientos: pre incubación, incubación y aceleración de empresas, centrándose específicamente en los productos y servicios que deberían ofrecer dichos centros de emprendimiento mediante capacitación, asesoría e infraestructura adecuada. Seguido del análisis del funcionamiento de los centros de emprendimiento actualmente vinculados a las instituciones de educación superior, obteniendo como resultado un primer vistazo de la situación actual que apoyará al desarrollo de centros actuales y creación de nuevos centros orientados hacia el desarrollo del país. La parte final de este trabajo muestra las diferentes alternativas para ofrecer a los *stakeholders* productos y servicios en base a las necesidades emergentes del país.

**Palabras clave:** Centro de emprendimiento, productos y servicios, Institución de Educación Superior, Incubación de empresas en Ecuador

## ***ABSTRACT***

This thesis aims to perform an analysis of the services and products offered by the entrepreneurship centers linked to Higher Education Institutions. Performing the respective study of art within the following chapters is a historical approach to entrepreneurship and innovation, additionally establishing parameters for the change of entrepreneurial culture and business within the current educational model, offering certain alternatives granted by several authors in the three fundamental axes of the development of nations: industry, academy and government. This approach will serve as preliminary information to enter the enterprise in Ecuador and in turn the insertion of the term of incubation of companies, orienting them to the Institutions of Higher Education as entrepreneurship centers that offer accompaniment during the stages of the incubation of new ventures: pre incubation, incubation and acceleration of companies. Focusing specifically on the products and services that such entrepreneurship centers should offer through training, advice and adequate infrastructure. Following the analysis of the operation of the entrepreneurship centers currently linked to Higher Education Institutions, obtaining as a result a first look at the current situation that will support the development of current centers and the creation of new centers oriented towards the development of the country. The final part of this work shows the different alternatives to offer stakeholders products and services based on the emerging needs of the country.

**Keywords:** Entrepreneurship center, products and services, Higher Education Institution, incubation of companies in Ecuador.

# 1. INTRODUCCIÓN

El modelo educativo de las instituciones de educación superior (IES) en su mayoría se ha enfocado en preparar profesionales, que al salir de sus aulas aportan con conocimientos, competencias, destrezas y habilidades hacia la mejora del país, pero, principalmente enfocados en buscar empleo; en lugar de generar centros de negocios paralelos a las unidades de economía actual.

En el desarrollo de la formación de la educación en los centros de emprendimiento de las IES no se encuentran modelos educativos alternativos para la formación de profesionales emprendedores; razón por la cual, dichos centros no orientan la educación y formación de sus estudiantes hacia la generación de empleo y de emprendimientos como actores dinámicos de la sociedad. Sino más bien, se han encasillado a la formación de profesionales para la búsqueda de empleo.

Dentro de la calidad de la educación superior, el eje fundamental a potencializarlo ha sido el técnico; orientándose principalmente a convertirse en empleado, mas no el eje creativo que fomenta al crecimiento de emprendimientos. Por lo antes mencionado, se han ido generando empresas muy pequeñas, poco innovadoras, muy centralizadas en el comercio y con poca generación de valor agregado (Rovayo, 2009).

Esta falta de innovación en proyectos emergentes incide directamente en los resultados de los emprendimientos implementados; debido a que, las ideas de negocios, en la mayoría de los casos, son copias o reproducciones de otras ideas que han fracasado por la falta de análisis y un eficaz acompañamiento de los centros de emprendimiento.

Los centros de emprendimiento de las IES han tenido varios problemas en la intención de mantener un sistema dinámico de emprendimiento en el que se integren los principales ejes de la economía que son: la academia, la empresa pública, la empresa privada y la sociedad en general (Landsdale, Abad, & Vera, 2012).

Veloz señala que en 2015 Ecuador tuvo un Índice de Actividad Emprendedora Temprana (TEA) de 33,6%; es decir, la más alta de América Latina. Es un porcentaje que se ha mantenido en los últimos años, según un estudio de Global Entrepreneurship Monitor (GEM) en el que participó la Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL).

Esta última cifra indica que uno de cada tres adultos ecuatorianos (mayores de 18 años) realizó gestiones para crear un negocio o conservó uno por un tiempo no mayor a 42 meses. A pesar de que se inician constantemente un gran número de emprendimientos en el país, pocos son sostenibles (Veloz, 2016).

Sin embargo, pese a que el Ecuador mantiene un índice favorable de TEA, el desconocimiento de ofrecer productos y servicios innovadores por parte de los centros de emprendimiento en las IES, posiblemente provocará que no sea aprovechado el talento de los emprendedores.

De igual manera, si no se fortalecen con adecuados programas de emprendimiento transversales en las IES, no se podrá generar emprendimientos innovadores para mejorar la productividad local, regional y nacional.

Así como también, de no alcanzar una certificación de las competencias emprendedoras y empresariales a través de programas de formación docente que permitan un acompañamiento efectivo y eficaz en cada uno de los centros de emprendimiento de las IES, todo esfuerzo habrá sido en vano en el proceso de fomentar el desarrollo de una cultura emprendedora y empresarial.

Es en este sentido, las universidades juegan un rol preponderante al colaborar con la generación de competencias emprendedoras y empresariales en los estudiantes a través de los centros de emprendimiento. Sin embargo, es de vital importancia que los servicios o productos que se brinden se encuentren direccionados hacia ofrecer competencias agregadoras de valor, para que los emprendedores sean

capaces de enfrentar el cambiante mundo laboral, que se caracteriza por la oferta de trabajo y no así de empleo.

### **1.1. Pregunta de investigación**

¿Se conocen los productos y servicios que ofertan los centros de emprendimiento de la IES?

### **1.2. Objetivo general**

Analizar los servicios que prestan los centros de emprendimiento vinculados a las instituciones de educación superior (IES) correspondientes a las categorías A y B en el Ecuador.

### **1.3. Objetivos específicos**

- Realizar una revisión bibliográfica de los productos y servicios para un centro de emprendimiento para IES.
- Identificar los portafolios de productos y servicios de los centros de emprendimiento de las IES de categoría A y B del Ecuador.
- Definir el portafolio de productos y servicios para un centro de emprendimiento en una IES.

### **1.4. Hipótesis**

Al tratarse de un estudio tipo mixto; las hipótesis se incluyen en la fase cualitativa, cuando mediante la investigación se pretende un fin comprobatorio; y son un producto de la fase cualitativa (Hernández Sampieri *et al.*, 2010).

Las hipótesis en estudios cuantitativos descriptivos solo existen cuando se pronostica un hecho o dato y en cualitativos no se consideran esenciales en su proceso de diseño, pues son generales, emergentes, flexibles y contextuales, y se afinan conforme avanza la investigación (Hernández Sampieri, *et al.*, 2010).

## 1.5. Marco Teórico

Para entender de mejor manera la interrelación de los actores principales para el presente estudio. Es importante realizar un análisis del origen de la cultura emprendedora y empresarial, así también de la innovación; para el acompañamiento de los centros de emprendimiento y su rol en la educación superior.

### 1.5.1. Emprendimiento

El término emprendimiento se deriva del término emprendedor, la cual nace de la palabra “entrepreneur”, que aparece originalmente en la lengua francesa (Tarapuez Chamorro, Botero Villa, & Benavides Passos, 2008), el cual fue referido inicialmente a expediciones militares y a lo largo de la historia fue modificando su enfoque (Ver Tabla 1). Actualmente, se asocia este término a la persona que presente características de aventura, incertidumbre y riesgo dentro de la toma de decisiones.

**Tabla 1** – Evolución del término emprendedor

<b>AUTOR</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>FUENTE</b>
Richard Cantillón (1755)	“Entrepreneur” es la persona racional por excelencia, que actúa en una sociedad mercantil, asociada a tomar decisiones en situaciones de riesgo e incertidumbre con los recursos disponibles.	(Pereira Laverde, 2007)
Jean- Baptiste Say (1821)	Emprendedor es un organizador o empresario de factores de producción orientados al desarrollo de productos, definido como “trabajador superior”.	(Say, 1971)
Mark Casson	El emprendedor toma decisiones y administra recursos basado en recompensas, riesgo e incertidumbre. Es un negociador y existe una diferenciación entre un emprendedor (enfocado en el resultado que genera el capital del inversionista) y un inversionista (enfocado en el rendimiento del capital).	(Casson & Buckley, 2010)

Adam Smith, Von Mangoldt y Jeremy Bentham	Caracterizan al emprendedor como innovador; tomando decisiones con riesgo innovador y como trabajador innovador. Sin embargo, no lo entendían en el proceso de crecimiento dinámico.	(Burcado Castro, Saavedra García, & Camarena Adame, 2015)
Max Weber (Siglo XX)	Existen dos tipos de empresarios: 1. Tradicionalista (actividades de manera acumulada). 2. Capitalista (multiplicación de riquezas).	(Rodríguez Sedano & Aguilera, 2008)
Alfred Marshall y John Maynard Keynes (2001)	El emprendedor es un trabajador superior, que cuenta con habilidades de liderazgo requeridas e impulso espontáneo a la acción, hacia la organización industrial	(Zaratiegui, 2002)
Joseph Alois Schumpeter (Neoclasicismo)	<i>Entrepreneur</i> son aquellos individuos promotores de ideas innovadoras que generan cambio en situaciones existentes, creando incertidumbre y revolucionando el patrón de producción, sin embargo, generan inestabilidades en los mercados de bienes y servicios.	(Girón, 2000) y (Schumpeter, Capitalism, Socialism and Democracy, 2003)
Escuela Austriaca	Los emprendedores logran mejorar y hacer más eficientes el mercado de bienes y servicios, anulando las turbulencias y creando nuevas riquezas.  Los emprendedores se mantienen en estado de alerta para percibir las señales del mercado antes que los demás.	(Mises, 1995) y (Kirzner, 1983)
Jeffrey Timmons	La definición de emprendimiento, emprendedor y emprender está más enfocada a preguntar: ¿cómo puedo hacer que la innovación, la flexibilidad y la creatividad sean más operacionales?  El emprendimiento es una forma de pensar, razonar y actuar; por lo tanto los emprendedores no nacen, sino se forman.	(Timmons, 2003)

Howard Stevenson	Existe un tipo de mentalidad característica de los emprendedores, que permite reconocer oportunidades y ser más competitivo, haciendo que los emprendedores se enfoquen en factores internos y externos a ellos mismo.	(Stevenson & Gumpert, 1985)
------------------	--	-----------------------------

Elaborado por: El autor.

La concepción histórica del término se relaciona directamente a ciertas escuelas y personajes reconocidos en el desarrollo evolutivo de las naciones; de ellas parte la concepción del emprendedor ligado a la empresa asociada directamente al economista Joseph Schumpeter, para quien, el término emprendedor es considerado como agente motor de un proceso de transformaciones continuas en la organización de la producción que configuran un avance no lineal de la sociedad (Alonso & Fracchia, 2011), generando inestabilidad en los mercados.

Sin embargo, para la Escuela Austriaca se manifestó una discrepancia con respecto a la apreciación anterior, pues muchos emprendedores lograban mejorar y hacer más eficientes la red comercial, anulando las turbulencias y creando nuevas riquezas (Formaini, 2001).

Hoy en día son aceptadas las dos teorías precedentes. De hecho, en la práctica es acuñado el término de acuerdo a los aspectos culturales de cada sociedad, se pueden establecer si los patrones de una escuela son predominantes o no según su entorno geográfico. En Norteamérica se encuentra muy marcado el emprendimiento de la escuela de Schumpeter, en cambio, en Europa se basan en la escuela Austriaca. Por su lado, en América Latina no se encuentran tendencias marcadas como en los lugares antes mencionados, ya que se desenvuelven en el campo con una mezcla de ambas escuelas.

Según Tarapuez (2007), el emprendedor es la persona que logra resultados más allá de lo que el medio en el que se desenvuelve lo permite. De esta terminología, como se menciona anteriormente, se deriva el emprendimiento como tal, al que se

lo conoce como asumir el riesgo y las responsabilidades al diseñar e implantar una estrategia de negocios, de un negocio nuevo o, en un sentido más amplio, un proyecto de vida mejor o más ambicioso (Tarapuez Chamorro, Sánchez Sánchez, & Ángel López, 2007).

Cabe recalcar que el espíritu emprendedor y empresarial se encuentra ligado al emprendimiento como tal; este espíritu fue expuesto por Howard Stevenson, puntualizando que muchos empresarios exitosos poseían un espíritu similar y a la vez siguiendo los mismos patrones que reflejaban su éxito. Según Varela (2014), este espíritu es un sueño de reto, desarrollo e independencia inmerso en el fondo de todos los seres humanos, es un proceso humano que tiene su propio desarrollo en cada persona que decide asimilarlo y hacerlo su guía, su motor y su fuerza impulsadora.

Orientándolo al ámbito de aplicación, de acuerdo con Recalde (2016), la enseñanza del emprendimiento no está ligada al número de empresas creadas, o a la pequeña y mediana empresa. Está ligada a tres aristas importantes que son: (1) La facultad de crecer y de crear riqueza, de desequilibrio (escuela de Schumpeter) o de equilibrio (escuela Austriaca), (2) la orientación al crecimiento (teoría de Drucker y Stevenson) y (3) el encaje de tres puntos básicos: oportunidad, personas y recursos (Modelo Timmons).

Este último acreditado por Jeffrey Timmons es basado en capacidades adquiribles y no en la selección a priori de personas con la antiguamente llamada capacidad emprendedora. Timmons ha defendido en múltiples oportunidades que los emprendedores no nacen, sino que se forman, y que independientemente de la formación del individuo, en cualquier etapa de su vida puede adquirir la motivación para ser emprendedor (Morales Acevedo, Azua Alvarez, & Hermosilla Cortés, 2014), basándose en los tres pilares básicos antes mencionados.

Resumiendo en la Tabla 2, se podrán apreciar las distintas concepciones y características del emprendimiento según las escuelas y modelos más representativos para el conocimiento de este término.

**Tabla 2** – Concepción del emprendimiento según escuelas y modelos con sus respectivo autor y características delimitadas.

CONCEPCIÓN	AUTOR	CARACTERÍSTICAS	FUENTE
Escuela de Schumpeter	Joseph A. Schumpeter	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los emprendedores son personas extraordinarias, que promueven innovaciones, revolucionando patrones de producción y creación.</li> <li>• Impulsan nuevas fuentes de insumos o reorganizan industrias.</li> <li>• Enfrentamiento a paradigmas convencionales y la resistencia al cambio de su entorno.</li> <li>• Promueven la creación de nuevos emprendimientos e innovaciones, con retorno económico.</li> <li>• La economía capitalista se convierte en un proceso dinámico.</li> <li>• Desequilibrio del mercado creando nuevos monopolios con los nuevos emprendimientos.</li> <li>• El emprendedor actúa para distorsionar una situación de equilibrio existente, rompiendo el círculo continuo de mejoramiento.</li> </ul>	<p>(Schumpeter, Capitalism, Socialism and Democracy, 2003)</p> <p>(González, Cerón, &amp; Alcazar, 2010)</p> <p>(Alonso &amp; Fracchia, 2011)</p> <p>(Girón, 2000)</p>
Escuela Austriaca	Ludwig von Mises, Freidrich Hayek e Israel Kirzner	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los emprendimientos contribuyen al desarrollo capitalista.</li> <li>• Todos los humanos poseen el factor emprendedor (relacionado con la incertidumbre), no está aislado.</li> <li>• Los emprendedores especulan en situaciones de incertidumbre respondiendo a señales emergentes del mercado.</li> </ul>	<p>(González, Cerón, &amp; Alcazar, 2010)</p> <p>(Formaini, 2001)</p> <p>(Kirzner, 1983)</p>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los emprendimientos ayudan a nivelar la oferta y demanda en los mercados, ayudando al proceso de desarrollo de conocimiento.</li> <li>• Los emprendedores se caracterizan por estar en sentido de alerta hacia las oportunidades que existen en situaciones inciertas y de desequilibrio, satisfaciendo las necesidades de la sociedad.</li> <li>• Existencia perpetua de competencia entre mercados y oportunidad emprendedora.</li> <li>• Cada actividad emprendedora genera una nueva situación de equilibrio en los mercados.</li> </ul>	(Mises, 1995)
Teoría de Stevenson	Howard Stevenson & Peter Drucket	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La facultad de tomar decisiones, crea empresarios innovadores.</li> <li>• El entrepreneur no está limitado a la economía, sino relacionado a las actividades humanas.</li> <li>• La mentalidad emprendedora está ligada a oportunidades del mercado, no a los recursos.</li> <li>• Formar personas con visión empresarial para crear nueva riqueza.</li> <li>• El empresario exitoso posee cultura administrativa, en cambio, el emprendedor exitoso posee cultura emprendedora.</li> <li>• El ejecutivo plantea estrategias en función de recursos disponibles y controlables, pero, el emprendedor</li> </ul>	<p>(Velazquez G., 2013)</p> <p>(Recalde Aguilar, Villota Guevara, &amp; Flores Jaen, 2016)</p> <p>(Stevenson &amp; Gumpert, 1985)</p>

		<p>propone estrategias según la percepción de las oportunidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El desarrollo personal y empresarial debe ser paralelo para el éxito.</li> </ul>	
Modelo Timmons	Jeffrey Timmons	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El equilibrio del emprendimiento se basa en los recursos necesarios y controlables, el entendimiento de las oportunidades y el desarrollo de competencias del equipo de trabajo.</li> <li>• Hacer que las probabilidades permanezcan a su favor.</li> <li>• Basado en capacidades adquiribles, “los emprendedores no nacen, se forman”.</li> <li>• El dinero no es el recurso más importante.</li> <li>• Compromiso del equipo de trabajo y del líder es indispensable.</li> <li>• La demanda insatisfecha no es una oportunidad.</li> </ul>	<p>(Morales Acevedo, <i>et al.</i>, 2014)</p> <p>(Spinelli &amp; Adams, 2016)</p> <p>(Timmons, 2003)</p>

Elaborado por: El autor.

No existe una apreciación exacta sobre cómo debe desenvolverse un emprendedor o simplemente cuales son las funciones principales ya que se establecen mediante rasgos distintivos y diferentes subjetividades desde cada perspectiva. Sin embargo, las aplicaciones de las características precedentes en conjunto ofrecen como tal incrementar las probabilidades de éxito para los nuevos emprendedores.

### 1.5.2. Creatividad e innovación

El emprendimiento se encuentra ligado estrechamente, por un lado, con la creatividad, proveniente del latín “creare” (crear) siendo acuñado al inicio de los años 50 por Jacob Lévi Moreno y al que hoy en día se lo conoce como la habilidad para combinar ideas en una forma única o para hacer asociaciones poco usuales

entre ideas (Tarapuez Chamorro, *et al.*, 2007). Estas ideas producen por lo general soluciones originales hacia problemas emergentes.

Dentro de la etimología del vocablo creatividad se asocia desde sus inicios a la imaginación, directamente ligada a la capacidad humana por crear, pero no se torna sencillo cuando en las principales barreras de la creatividad se engloban estereotipos, percepciones, cultura y emociones de los seres humanos.

Por otro lado, la innovación como tal presenta una perspectiva mucho más compleja, ya que representa el proceso de tomar una idea creativa y convertirla en un producto, servicio o método de operación útil (Tarapuez Chamorro, *et al.*, 2007). Pero, la concepción del término innovación maneja diferentes orientaciones a lo largo del tiempo (Ver Tabla 3), hasta la apreciación que hoy en día se tiene sobre ella.

**Tabla 3** – Evolución del término innovación

<b>AUTOR</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>FUENTE</b>
Jean–Baptiste Say (1803)	La innovación es considerada a la acción de otorgar nuevas oportunidades para generar riqueza a los recursos actuales. En este sentido, los factores a intervenir para innovar son el capital humano (empresarios dinamizan los factores de producción) y el comportamiento del mercado (necesidades emergentes).	(Oser & Blanchfield, 1980)
Robert Solow (1956)	Según su modelo de desarrollo económico neoclásico la producción se encuentra en función los factores tierra, capital, trabajo y tecnología, siendo este último conocido como innovación, que desarrollándolo como factor primordial, multiplica la función productiva.	(Solow, 1956)
Theodore William Schultz (1961)	El desarrollo tecnológico provoca un crecimiento económico en las naciones; al igual que en los humanos invierten en su educación, entrenamiento y demás actividades mejorando	(Lucas, 2005)

	sus habilidades y conocimientos, es necesario invertir en este desarrollo hacia obtener empresas más competitivas en el mercado.	
Richard Nelson y Sidney Winter (1982)	La innovación es un cambio que requiere un considerable grado de imaginación y constituye una rotura relativamente profunda con la forma establecida de hacer las cosas y con ello crea fundamentalmente nueva capacidad.	(Nelson & Winter, 2000)
Peter Drucker (1985)	Innovación es un proceso sistémico y existen dos tipos: 1. Cambio en el rendimiento de recursos (oferta). 2. Acción de cambiar el valor y la satisfacción obtenida por el consumidor (demanda).	(Drucker, 1985)
Joseph Alois Schumpeter (2002)	La variación de factores de un producto, principalmente en forma o función, eso es innovación. La invención no es innovación, si no se utiliza. Considerando que el proceso clave para el desarrollo de las naciones es la innovación y el innovador principal (empresario).	(Schumpeter, 2002)

Elaborado por: El autor.

La innovación como tal, con un enfoque administrativo planteado por Schumpeter se asocia a la introducción de nuevos productos, servicios, y procesos (Saenz Blanco, Bertieri Quintero, & Villamarín Marentes, 2010). Hoy en día ambos términos van de la mano, debido a que la innovación constituye el resultado del proceso de creatividad.

Según Saenz (2010), la necesidad de comprender y mejorar los procesos de innovación ha conllevado al planteamiento de ciertos modelos que se exponen a continuación:

1. Modelo lineal: desarrollo de tecnología como respuesta a demanda y necesidades emergentes.
2. Modelo interactivo: interacción entre capacidad tecnológica y necesidades del mercado, mediante proceso de retroalimentación.
3. Modelo integrado: atacar problemas asociados a tiempos de desarrollo y toma de decisiones mediante interacción de actores externos.
4. Modelo de Integración de sistemas y redes: innovación como proceso de acumulación de know-how a través del aprendizaje de elementos internos y externos.

La concepción de la innovación paralela al emprendimiento mantiene una connotación de dualidad, debido a que la una depende de la otra para subsistir. Una de las estrategias que conlleva a una transformación productiva de un país está íntimamente ligada con procesos de innovación (Centella Collado, 2016). Este proceso como tal se lo considera hacia la innovación empresarial o creación de nuevos productos o servicios como lo recalcó Schumpeter.

Sin embargo, al hablar de innovación en el ámbito empresarial se pretende orientarlo hacia la valoración o percepción que tendría el consumidor final, esto se logra mediante la transferencia de investigación y desarrollo (I+D). obteniendo como resultado un incremento de la productividad y competencia de una nación, además de un crecimiento exponencial del apoyo al emprendimiento local, regional y nacional.

El enlazar los términos de emprendimiento e innovación se pretende una connotación holística al momento de fomentar el emprendimiento en la población, ya que en un ambiente adecuado genera plazas de empleo y a su vez genera nueva riqueza para la nación.

Según Centella (2016), son los emprendedores los que impulsan y dan forma a los procesos de innovación y aceleran cambios estructurales en la economía. De acuerdo con esta premisa es necesario comprender que las tendencias actuales

hacia el desarrollo de las naciones se basan en la generación de emprendimientos innovadores, sostenibles y autosustentables en el tiempo.

### **1.5.3. Cultura emprendedora y empresarial**

La cultura, según Varela (2014), es la programación mental colectiva de una sociedad, comunidad u organización en un entorno específico y representa su conjunto de valores y creencias. Además, define la cultura empresarial como el conjunto de valores, creencias y actitudes que refuerzan la convicción de la validez del esfuerzo independiente, también afirma que, la cultura emprendedora consiste en identificar oportunidades y reunir recursos suficientes de naturaleza varia para transformarlos en una empresa.

Definitivamente, la cultura tanto emprendedora como empresarial convergen en un fin común, ya que implican todas las tradiciones y valores de un grupo de personas, las cuales presentan características comunes para la creación de nuevos emprendimientos y negocios.

Esta cultura se manifiesta en todas las facetas de la vida humana, permitiendo que ciertos eventos empresariales, no necesariamente con sentido de negocio se lleven a cabo. Además, permite a muchas personas ser empresarios o emprendedores, aun sin tener negocios con finalidad económica y por eso es posible ser y actuar como empresarios en cualquier lugar.

Gibbs (1987) plantea que la cultura empresarial en el área de negocios mantiene cinco componentes básicos en la formación de los nuevos emprendedores, los cuales se presentan con la existencia de:

1. Un considerable número de personas vinculadas al ámbito empresarial.
2. Oportunidades de trabajo emergentes para jóvenes.
3. Programas de internados para jóvenes en formación.
4. Educación orientada a jóvenes para desarrollar habilidades directivas y competencias emprendedoras.
5. Redes ilimitadas de contactos relacionados con el ámbito empresarial, durante todo el proceso educativo.

Dichos componentes plantean ofrecer el éxito en la comprensión de la cultura emprendedora y empresarial para las nuevas generaciones de estudiantes universitarios, incentivándolos a la creación de nuevos emprendimientos y negocios exitosos. Sin embargo, es necesario comprender las etapas macro de este proceso, el cual inicia con la comprensión de la cultura, seguido de la iniciación y desarrollo de nuevos negocios, para los cuales es necesario centrarse en los tres pilares fundamentales de la economía y desarrollo de cada país: *academia, gobierno y empresa* (Ver Tablas 4, 5 y 6).

**Tabla 4** – Acciones hacia la cultura empresarial del sector academia.

<b>SECTOR</b>	ACADEMIA
<b>IMPORTANCIA</b>	Elemento básico de toda la transformación cultural y por ello es absolutamente necesario que se transforme.
<b>ACCIONES</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Creación de cátedras, centros y departamentos académicos para el emprendimiento.</li> <li>2. Sensibilización empresarial, implantando en los currículos de grado y postgrado el área de la cultura emprendedora y empresarial.</li> <li>3. Creación de programas de emprendimiento en grado y posgrado orientados a la formación de líderes emprendedores y empresariales.</li> <li>4. Implantar centros de investigación y de educación continua las áreas propias del emprendimiento.</li> <li>5. Organizar actividades basadas en el aprendizaje a través de la práctica.</li> <li>6. Orientar los trabajos de titulación de tercer nivel y posgrado hacia la creación de nuevas e innovadoras microempresas.</li> <li>7. Incluir los programas de formación y actualización de docentes de todos los niveles educativos en la cultura emprendedora y empresarial.</li> <li>8. Realizar convenios con los gremios empresariales, educativos nacionales e internacionales.</li> <li>9. Capacitar a los docentes universitarios, de secundaria y primaria.</li> </ol>

	<p>10. Desarrollar programas de emprendimiento para grupos vulnerables.</p> <p>11. Orientar la educación hacia el mejoramiento de la calidad de la vida de los seres humanos.</p> <p>12. Generar redes de apoyo y asociatividad.</p> <p>13. Aportar un conocimiento temprano del mundo empresarial y un contacto con él.</p> <p>14. Actividades extracurriculares de apoyo al fomento de la cultura emprendedora y empresarial.</p> <p>15. Formar a los estudiantes con el espíritu empresarial en todos los niveles educativos.</p>
--	--

Modificado de Peña Calvo, Cárdenas Gutiérrez, Rodríguez Martín & Sánchez Lissen (2015), Madrigal Torres (2015) y Varela (2014).

Elaborado por: El autor.

Este sector es el encargado de transmitir las bases y fundamentación de valores propios de la cultura emprendedora, orientando a los jóvenes hacia el desarrollo empresarial.

**Tabla 5 – Acciones hacia la cultura empresarial del sector gobierno.**

<b>SECTOR</b>	GOBIERNO
<b>IMPORTANCIA</b>	Formulación e implantación de programas específicos para el estímulo a la aparición de nuevas empresas como una política de estado, más aún cuando forma parte del <i>“Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 Toda una Vida”</i> .
<b>ACCIONES</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoyar la creación de infraestructura de apoyo para los nuevos empresarios y emprendimiento.</li> <li>2. Desarrollar líneas de investigación para el fomento de nuevas Mipymes.</li> <li>3. Desarrollar y modernizar la infraestructura para las Mipymes.</li> <li>4. Erradicar los procesos de corrupción, tramitación y contratación.</li> <li>5. Crear estímulos tributarios y fiscales.</li> <li>6. Formular e implantar una ley integral de apoyo al emprendimiento.</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Facilitar el acceso de los nuevos empresarios a las compras de productos.</li> <li>8. Crear crédito productivo y de nuevos emprendimientos.</li> <li>9. Fortalecer los mecanismos de apoyo para los inventores.</li> <li>10. Buscar apoyo internacional con otros gobiernos.</li> <li>11. Buscar recursos internacionales para la creación de líneas de crédito orientadas a nuevas e innovadoras empresas, como capital de riesgo, ente otras.</li> <li>12. Impulsar los emprendimientos productivos y fomentar las prácticas solidarias y asociativas de pequeños productores y su vinculación con mercados públicos y privados.</li> <li>13. Apoyo al desarrollo parques científicos, aceleradores e incubadoras de empresas.</li> </ol>
--	---

Modificado de Consejo Nacional de Planificación (2017), Madrigal Torres (2015) y Varela (2014)

Elaborado por: El autor.

Este sector se caracteriza esencialmente porque sirve como incentivador, facilitador y promotor para nuevos emprendimientos que aporten al desarrollo del país, reduciendo así los porcentajes de desempleo y subempleo.

**Tabla 6** – Acciones hacia la cultura empresarial del sector empresa.

<b>SECTOR</b>	EMPRESA
<b>IMPORTANCIA</b>	Gestores del desarrollo nacional, buscando esquemas que favorezcan el crecimiento en términos del número y de la calidad de empresas.
<b>ACCIONES</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseñar campañas publicitarias que resalten la importancia del sector privado y de los empresarios.</li> <li>2. Crear distinciones al mérito empresarial e innovación.</li> <li>3. Generar campañas educativas masivas sobre el sector empresarial.</li> <li>4. Impulsar programas de emprendimiento e innovación a nivel universitario para premiar el mejor plan de negocio de los estudiantes.</li> <li>5. Establecer ferias, rondas de negocios de empresarios y emprendedores.</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Conformar grupos multidisciplinarios de reflexión para analizar los procesos de emprendimiento e innovación.</li> <li>7. Realizar encuentros nacionales de reflexión para examinar las diferentes alternativas de emprendimiento.</li> <li>8. Apoyar a las organizaciones creadas para promover el autoempleo de profesionales y generación de empleos.</li> <li>9. Estimular la inversión a través del capital semilla e inversionistas ángeles.</li> <li>10. Desarrollar modelos para promover innovación y espíritu empresarial.</li> <li>11. Mantener flexibilidad y adaptabilidad a necesidades emergentes, promoviendo el desarrollo empresarial en los futuros profesionales.</li> <li>12. Fomentar aspectos básicos y educación financiera en jóvenes emprendedores.</li> </ol>
--	---

Modificado de Madrigal Torres (2015) y Varela (2014)

Elaborado por: El autor

La empresa privada mantiene un rol esencial para el desarrollo de nuevos emprendedores, debido a que conforman el sector que financia muchos de los proyectos nuevos, apoya en la aparición de incubadoras, crean programas de desarrollo empresarial y dinamizan el mercado.

#### **1.5.4. Emprendimiento en la educación**

En 1899 Charles Duell, Jefe de Oficinas de Patentes en Estados Unidos, señaló: "Todo lo que puede inventarse ya ha sido inventado". Generalmente, se pronosticó en los años 2000 hacia adelante que aproximadamente el 60% de las cosas que se van a utilizar en los próximos cincuenta años aún no se han pensado. Estos productos y servicios deberán, en su mayoría, ser pensados y desarrollados por los niños y jóvenes que asisten hoy a las aulas. Además, recientemente se señaló que, "en el futuro, se espera que el aprendizaje de diseño empresarial no solo sea una opción para los programas escolares, sino algo absolutamente esencial. A medida que el mundo está cambiando rápidamente" (Londoño, 2017).

Paralelo a la preparación técnica, que requiere responder al desafío que significará esta tarea, estos estudiantes deberán prepararse, psicológicamente, para vivir y trabajar no sólo en un entorno cambiante, sino en un mundo gobernado por la incertidumbre y riesgo. Puesto que nuestra sociedad se preparó y “nos preparó” para el siglo XX, más no para el siglo XXI; ya que la exigencia de este mundo cambiante hace que, según Senge (2017), el docente del siglo XXI tiene que enseñar lo que no sabe. Principalmente, la educación presenta varios cambios en los que tanto alumno como docente deben aprender a la vez, olvidando los métodos pedagógicos tradicionales.

Estas nuevas exigencias requieren que la educación superior y en este caso las IES se centren no sólo en el manejo de conocimientos, sino también en el desarrollo de habilidades, destrezas y competencias emprendedoras tanto personales como de interacción, mientras que, en la medida que las empresas abandonan las estructuras organizacionales piramidales y se flexibilizan se modifican dichas habilidades. En las organizaciones más orgánicas y flexibles, el dominio de habilidades interpersonales y emocionales, tales como ser capaz de analizar contextos sociales y grupales, influenciar sobre otros, negociar soluciones, organizar equipos de trabajo y establecer relaciones sólidas con otros grupos dentro y fuera de la organización, adquieren un valor determinante en el éxito o fracaso de una gestión (Fardella Rozas, 2013).

Como antecedente en esta misma línea, Humberto Maturana ya en 1995 resaltaba la importancia de la educación como formadora de seres reflexivos capaces de crear sus propios mundos, que no se limitaran a reproducir concepciones de otros, sin mayor análisis (Maturana & Vignolo, 2001). Esto invitaba, entonces, a reflexionar en torno a la tarea educativa, destacando como necesario diferenciar la *formación humana* de la *capacitación*.

La primera, es decir la formación emprendedora, guarda relación con el desarrollo de los jóvenes como personas capaces de ser creadores con otras de un espacio humano de convivencia deseable en términos de tarea educativa, esto implica, crear el trabajo y desarrollo del autoconocimiento, la autoestima, la cooperación y

el trabajo en equipo, entre otras habilidades para la formación de los nuevos estudiantes.

Por su parte, la capacitación se relaciona con la adquisición de habilidades y capacidades de acción, como recursos operacionales. Al llevarla al término educacional, esta se orienta a crear espacios de acción donde se ejerciten las competencias emprendedoras que se desean desarrollar.

En forma gradual, se debe comprender la diferencia entre el desarrollo de los grandes países no se asocia tanto con el producto natural o bienes tangibles de una nación, sino con las características de sus habitantes: sus valores, inteligencia y creatividad (Sternberg & Hara, 2005). Su amor por lo que hacen y el desarrollo del potencial de cada uno son los determinantes de las grandes diferencias entre los países.

Los cambios vertiginosos no han dado la oportunidad de que la sociedad esté preparada, y en la actualidad debe prepararse en el desarrollo de estas nuevas competencias emprendedoras, como un requisito del ser humano exitoso. Se nos enseñó a memorizar y hoy se nos pide ser creativos, se nos enseñó a buscar empleo y hoy exige empleabilidad, se nos enseñó a ser obedientes, pero, se nos exige proactividad, se nos enseñó a ser prudentes y hoy se nos pide osadía. Según Valera (2014) es claro que la sociedad se encuentra a una brecha entre aquello para lo cual fue formada y a las exigencias de un nuevo entorno. La mejor adaptación de alumnos del mañana exige adecuar los procesos y estrategias metodológicas para la formación emprendedora de hoy.

De allí la necesidad de estimular el desarrollo personal, de permitirles la expresión de su potencial, cruzar la brecha de la cultura de la dependencia a otra donde se privilegie la canalización de las capacidades individuales en el autoempleo y en la generación de formas de trabajo; donde la capacidad de emprender fomente no sólo en términos económicos sino como un concepto cultural aplicable a la ciencia, al deporte, al arte y a cualquier manifestación del accionar humano; en síntesis, se

espera que cada uno sea capaz de gestionarse como su "propia empresa" en el amplio sentido de la palabra ya señalado.

No obstante, el llevar una empresa adelante, cualquiera sea ella, requiere de ciertas cualidades que, más que actitudes puntuales frente a una situación dada, son actitudes frente a la vida. A estas características se las denomina espíritu emprendedor o simplemente capacidad emprendedora, la cual fue definida anteriormente.

En este sentido es necesario puntualizar que la educación en emprendurismo, debe desenvolverse en las IES en el ámbito privado como público, ya que, si se mantiene solo en el enfoque de universidad privada, la sociedad con habilidades y capacidades emprendedoras y empresariales sería menos óptimas y enfocadas simplemente a la generación de riquezas; en cambio, la intervención de IES de ámbito público generan en cierto modo un espíritu de concientización con la sociedad y el desarrollo de nuevos emprendimientos estarán ligados a beneficios sociales más que monetarios (Formichella, 2004).

#### **1.5.5. Nuevo enfoque educativo para empresarios y emprendedores**

El Ecuador requiere que la sociedad modifique sus habilidades y se adapte a los nuevos cambios, que se maneje en un entorno de aprendizaje continuo con capacitación, actualización de conocimientos y filosofía de mejoramiento continuo para resolver riesgos inesperados, pero sobre todo que actúe con una perspectiva innovadora, visionaria; que esté dispuesta a correr riesgos moderados, para que puedan crear fuentes alternativas de riqueza y empleo, pero sobre todos estos aspectos, que sea una sociedad ética, responsable socialmente, que esté dispuesta a transformar su negocio cada vez que las condiciones lo exijan, determinada a aprovechar todas las oportunidades emergentes de su entorno. Acotando a esta premisa, se conoce que el *empresario – emprendedor* es la fuerza impulsora de nuevas empresas de nueva riqueza y de nuevos empleos; y que estos últimos solo son estables en la medida en que el *empresario – emprendedor* sea capaz de proyectar competitivamente su organización hacia el futuro.

Desde esta perspectiva, se generan dos interrogantes de hacia dónde se debe enfocar el desarrollo de las naciones; una de ellas se centra en el ¿Cómo obtener desarrollo económico y generar empleos sustentables?, la cual en un lado se orienta al desarrollo de las naciones que tiene como objetivo la promoción de un crecimiento económico equitativo de largo plazo y la generación y asignación eficiente de recursos financieros para apoyar el desarrollo y la igualdad en los países de América Latina y el Caribe (CEPAL, 2014); así como al desarrollo sostenible que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades (Pérez de Armiño, 2000). Otra de las interrogantes se manifiesta en el ¿Cómo promover la cultura emprendedora en la sociedad?, centrándose únicamente en factores de índole cultural, el cual repercute directamente en el desarrollo de nuevos negocios diferentes e innovadores.

Estas dos interrogantes requieren acciones mucho más específicas, puesto que la cultura emprendedora no flórese espontáneamente, ya que implica acciones específicas que permiten preparar la tierra, colocar semillas, fertilizar, germinar, brotar, crecer, florecer y cosechar (Varela, 2014); principalmente tomando en consideración este proceso hacia la educación de la sociedad como eje fundamental del desarrollo de las naciones.

El problema vital dentro de la sociedad para enfocarse directamente al desarrollo de cultura empresarial se centra en el foco de aprendizaje (Ver Tabla 7) del proceso de la educación. Según Gibbs (1987), el análisis del sector educativo nos lleva a la conclusión de que él se concentra notablemente en el pasado, haciendo énfasis en el origen y el desarrollo de ideas y conceptos y en la síntesis de conceptos previos. Dando a conocer la problemática actual ya hace mucho más de 30 años, en términos generales se siguen formando profesionales del siglo XX para enfrentar al siglo XXI.

Es necesario tomar en cuenta que las personas deben educarse para poder crear negocios en forma exitosa, conjuntamente con ello desarrollar habilidades que lleven a tener una cultura emprendedora.

**Tabla 7** – Resumen del foco de aprendizaje entre la educación tradicional y la educación empresarial

<b>EDUCACIÓN TRADICIONAL</b>	<b>EDUCACIÓN EMPRESARIAL</b>
El pasado. Análisis crítico. Conocimiento. Aprendizaje pasivo. Ausencia de compromiso. Manipulación de símbolos. Comunicación escrita y neutra. Conceptos.	El futuro. Creatividad. Discernimiento. Aprendizaje vivencial y activo. Compromiso emocional. Manipulación de eventos. Comunicación personal y con influencia. Problemas y oportunidades.

Modificado de Sánchez García, Ward, Hernández & Florez (2017) y Varela (2014)

Elaborado por: El autor

En este sentido, es necesario evidenciar que cambios o efectos causa el foco de aprendizaje (Ver Tabla 8) y como modifica el proceso educativo y la utilización de lo aprendido entre la escuela de negocios tradicional y la cultura emprendedora.

**Tabla 8** – Efectos del foco de aprendizaje sobre el proceso educativo y la utilización de lo aprendido.

<b>ESCUELA DE NEGOCIOS</b>	<b>CULTURA EMPRENDEDORA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Juicios críticos solo luego de analizar gran cantidad de información.</li> <li>• Estudio, comprensión y validación de la información en sí misma.</li> <li>• Descuido de los objetivos de los demás.</li> <li>• Búsqueda impersonal de la verdad mediante el estudio de la información.</li> <li>• Entendimiento de los principios básicos de la sociedad en el sentido metafísico.</li> <li>• Búsqueda de la respuesta correcta con el tiempo para hacerlo.</li> <li>• Aprendizaje en el salón de clase.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de decisiones con información limitada.</li> <li>• Comprensión de los valores de aquellos que transmiten y filtran la información.</li> <li>• Toma de decisiones sobre la base de juicios de confianza y competencia de la gente.</li> <li>• Intento de aplicar y ajustar los principios básicos de la sociedad a la práctica.</li> <li>• Búsqueda y aplicación, bajo presión, de la solución más apropiada.</li> <li>• Aprendizaje centrado en la solución de problemas auténticos (vivencial).</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de información de expertos y fuentes autorizadas.</li> <li>• Evaluación a través de mecanismos escritos.</li> <li>• Éxito del proceso se mide mediante la calificación del examen.</li> <li>• Metodología basada en literatura ortodoxa.</li> <li>• Trabajo individual y aislado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de información personal de cualquiera y de cualquier parte y evaluación de aquella.</li> <li>• Evaluación mediante retroalimentación directa de la gente y de los eventos.</li> <li>• El éxito del proceso se mide por la solución de problemas y por el aprendizaje a partir del error.</li> <li>• Metodología basada en proyectos.</li> <li>• Trabajo en equipo cooperativo.</li> </ul>
--	---

Modificado de Sánchez García, Ward, Hernández & Florez (2017) y Varela (2014)

Elaborado por: El autor

El cambio sustancial entre las dos perspectivas no se basa solo en la forma de aprender las cosas, sino más bien en un cambio holístico tomando en consideración la forma de utilización del conocimiento y aplicación de este hacia los negocios emergentes, esto se debe a que no solo se centra en un hecho de ganar o perder recursos monetarios, sino más bien en la internalización de conocimientos y emociones para evaluar los distintos panoramas y para poder aprovechar las oportunidades que mercado presente.

En consecuencia, el proceso del sistema educativo de cada país es el eje fundamental para la formación de nuevos emprendedores y empresarios exitosos. Por lo tanto, es necesario una modificación del modelo de educación tradicional (Ver Tabla 9), en el cual prevalezcan valores culturales básicos, incluyendo capacidades orientadas hacia la educación empresarial.

**Tabla 9** – Inclusiones para el proceso educativo de la educación tradicional con su objetivo principal para modificarlo hacia la educación empresarial.

<b>INCLUSIÓN</b>	<b>OBJETIVO</b>
<b>Adaptabilidad</b>	Transformar pensamientos, creencias y actitudes para adaptarse a cambios ambientales, como sociales.
<b>Aprendizaje continuo</b>	Estimular el trabajo intenso, gimnasia intelectual e integración de diversas disciplinas.

<b>Capacidad analítica de información</b>	Utilizar datos generados personalmente y evaluar la bondad de los mismos.
<b>Comunicación efectiva</b>	Manejar técnicas y habilidades de comunicación oral, escrita y con medios audiovisuales.
<b>Concienciación de conceptos</b>	Sensibilizar conceptos de productividad, excelencia, competitividad, desarrollo y respeto humano.
<b>Cultura</b>	Promulgar creencias, valores y actitudes emprendedoras hacia la comunidad en general
<b>Educación Emprendedora</b>	Aprender a aprender conjuntamente entre docente y alumno, para adaptarse continuamente a necesidades emergentes.
<b>Flexibilización espacial</b>	Aprender con tiempos y localizaciones mucho más flexibles para los estudiantes.
<b>Formación emprendedora</b>	Desarrollar valores y habilidades como liderazgo, creatividad, innovación, toma de iniciativa, independencia, auto desarrollo, logro, espíritu empresarial, auto confianza, relaciones interpersonales, toma de riesgos moderados, capacidad de trabajo en grupo, responsabilidad, honestidad, capacidad crítica.
<b>Formación humanística</b>	Orientar estudios a desarrollos científicos, culturales y tecnológicos en varias épocas. También desarrollar conciencia ciudadana e inculcar ética y conducta profesional.
<b>Globalización lingüística</b>	Aprender idiomas extranjeros, para conocer sobre tendencias de innovación y modernización. Además, generar redes de negocios internacionales.
<b>Gobernanza y liderazgo</b>	Ofrecer habilidades para generar oportunidades y solucionar problemas de los ciudadanos mediante, liderando gremios específicos.
<b>Gobierno universitario</b>	Servir como servicio de soporte, incentivar y distribuir fondos.
<b>Independencia personal</b>	Disminuir dependencia de factores externos de información y opinión de expertos, propagar la apropiación del conocimiento.
<b>Integración con el exterior</b>	Potencializar visitas prácticas, internados, semestres de pasantías industriales, intercambios, conferencias y participación en proyectos sociales.

<b>Interacción holística</b>	Entender la relación que tienen los nuevos proyectos con la ciencia, tecnología, desarrollo socioeconómico, política y ambiente externo.
<b>Investigación</b>	Promulgar la investigación en las distintas ramas de las carreras, para resolver problemas emergentes.
<b>Nuevas tecnologías Educativas</b>	Complementar la enseñanza para mediante tecnología multimedia, simulaciones y redes internacionales de información.
<b>Oficinas de enlace</b>	Crear espacios como parte de la estructura organizacional de la universidad para guiar a los estudiantes y la comunidad en general en procesos administrativos (patentes, alianzas estratégicas, contratos, transferencia de tecnología y conocimientos).
<b>Orientación continua</b>	Modificar mallas curriculares, generando acompañamiento constante durante la carrera para materializar las ideas empresariales.
<b>Políticas públicas</b>	Establecer transferencias financieras entre academia y sectores empresarial y gubernamental para nuevos emprendimientos.
<b>Retroalimentación emergente</b>	Canalizar problemas propuestos con problemas emergentes, ofreciendo soluciones reales.
<b>Solución problemas reales</b>	Ganar conocimiento y discernimiento, "Aprender haciéndolo".
<b>Start-ups y Spin-offs</b>	Crear empresas a partir de modelos Start-ups (empresas que buscan arrancar) y spin-offs (una empresa nace como extensión de otra) en colaboración con universidades.
<b>Vínculos externos</b>	Crear vínculos, redes y contactos con el exterior, en ramas de su interés.

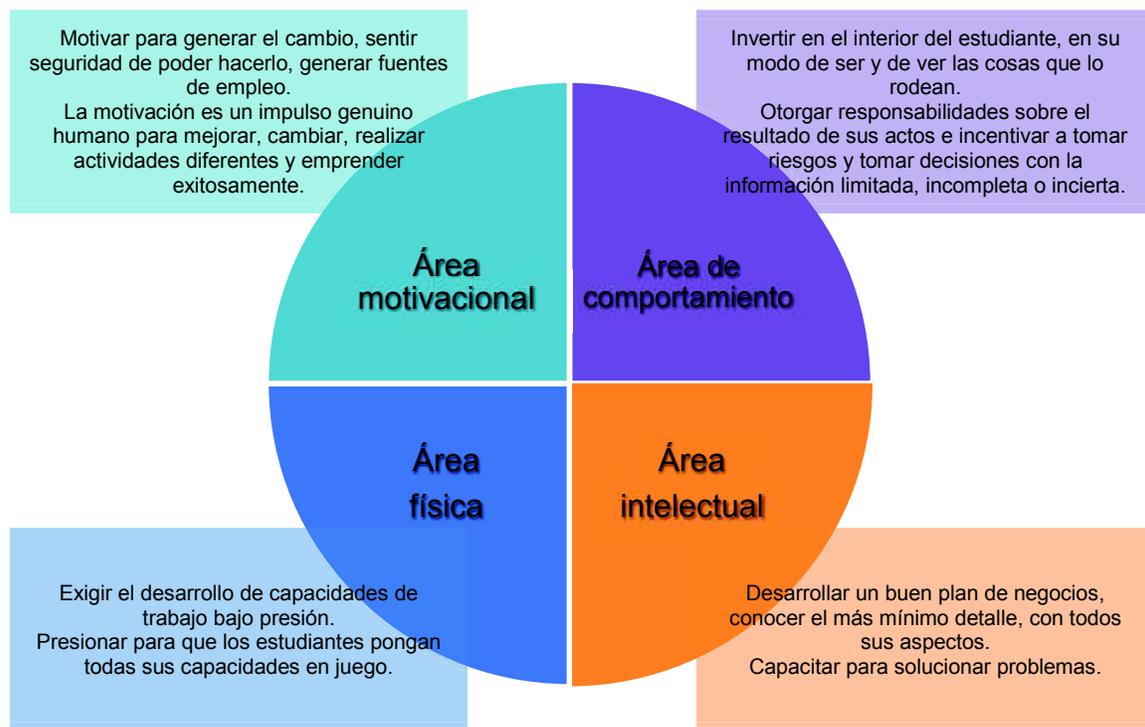
Modificado de Sánchez García, Ward, Hernández & Florez (2017), Martinelli, Meyer & Von Tunzelmann (2008), Meyer (2003), Bramwell & Wolfe (2008), Madrigal Torres (2015) y Varela (2014)

Elaborado por: El autor

Cada una de estas inserciones guarda relación con el sentido común, buen juicio, integridad, pensamiento lógico, autonomía y habilidad analítica, que son

capacidades que los seres humanos poseen para alcanzar el desarrollo. Uno de los mayores retos para la educación es lograr modificar los procesos educativos ortodoxos, que limitan la capacidad de los nuevos emprendedores en el mundo real.

Para crear emprendedores que lleven consigo valores y aptitudes que los lleven al éxito es necesario enfocarse en cuatro aristas importantes (Ver Figura 1) en cuanto a las áreas de conocimiento que los permitan tener mayores probabilidades de supervivencia en el mundo real.



**Figura 1 – Áreas del desarrollo emprendedor**

Modificado de Varela (2014)

Elaborado por: El Autor

No obstante, el conjunto de estas áreas de conocimiento se limita a la formación pragmática de los emprendedores, en los cuales es necesario también incluir aspectos esenciales como fomentar el aprendizaje vivencial (aprender a hacerlo acercándose a la realidad local, regional y nacional), desarrollar dinámicas de

evaluación de negocios (acoplándolos a la realidad actual) y preparar al emprendedor hacia enfrentar problemas reales (proponiendo soluciones), con el fin de dinamizar el proceso de aprendizaje y aprovechar el máximo potencial de los nuevos emprendedores.

En consecuencia, un programa académico de emprendimiento podría definirse como cualquier programa o proceso educativo que se utiliza para desarrollar actitudes, destrezas y competencias emprendedoras, con el fin de desarrollar las cualidades requeridas para crear nuevos negocios (Fayolle, Gailly, & Lassa-Clerc, 2006), la cual hoy en día se caracteriza por enfocarse directamente a 3 pilares esenciales que complementan el modelo educativo actual; basados en *educación sobre emprendimiento* (conocimientos generales), *educación para emprender* (teórico – práctico) y *educar a través de emprendimiento* (Action – based).

Para plasmar el enfoque de educación emprendedora es necesario para las IES, su vinculación e interdependencia con los otros dos sectores para fomentar el desarrollo de las naciones; ofreciendo a la comunidad universidades emprendedoras. Las cuales según Sánchez (2017), funcionan como incubadoras de empresas, proveyendo a los alumnos con nuevas ideas, competencias y habilidad de pensar de forma emprendedora hacia las demandas sociales.

#### **1.5.6. Incubadora de empresas**

El concepto de incubadora de empresas históricamente nace a inicios de los años 1950 con la creación de ciertos parques tecnológicos como lo son: Stanford Research Park y Research Triangle Park (Colombo & Delmastro, 2002); ya para la década de los 1970 surgen las primeras incubadoras de empresa en Norteamérica y Europa Occidental en el año de 1975 en Reino Unido, llamada British Steel Industria (BSI), mientras que para China nacen una década más tarde.

Según Cetindamar (2007), para este año en el mundo existen aproximadamente 5000 incubadoras de empresas distribuidas en un 40% en Europa, un 15% en América y la diferencia en China y otros países. Pero, el concepto de incubadora de empresas se orienta más hacia ofrecer como tal una contribución hacia el

desarrollo socioeconómico de las naciones; debido a que promueven y fortalecen la creación de nuevas empresas, además de estimular a que los nuevos emprendedores que crean estas nuevas empresas, puedan sobrevivir y demostrando ventajas competitivas que incentiven el desarrollo de cada país.

Por ello, las incubadoras son las encargadas de impulsar conocimientos e inventos, basándose en los avances de ciencia y tecnología emergentes (Aernoudt, 2004). Por lo tanto, se la conoce a la incubadora como una herramienta de desarrollo empresarial que brinda una respuesta a la necesidad de mejoramiento tecnológico de la región, ofreciendo un espacio creativo de cooperativismo continuo entre los canales de distribución, participando activamente en la creación de empresas que basan su ventaja competitiva en la innovación tecnológica y administrativa.

Según Tarapuez Chamorro (2007), es la entidad encargada de promover la generación de empresas. Además, realiza procesos de incubación intramuros, ofreciendo un espacio común multidisciplinario a los emprendedores.

Las incubadoras de empresas poseen la infraestructura necesaria para albergar a nuevos emprendimientos, que reciben asesoría y apoyo para su operación durante los primeros años de la vida. Gracias a ello, la creación de nuevas empresas se torna menos riesgosa y a la vez promueve su crecimiento en un medio protegido que disminuye los conflictos inherentes al inicio de negocio.

Pero, cuando se habla de incubación, es necesario puntualizar que:

- a. Gracias a la orientación y capacitación constante, la elaboración y seguimiento de los planes de negocios, los emprendedores poseen un alto porcentaje de éxito.
- b. El ambiente colectivo y multidisciplinario favorece a la construcción de redes de contactos e intercambio de ideas y experiencias.
- c. La difusión ayuda a promover los productos de los nuevos emprendedores y a la vez ofrece oportunidades de relacionarse comercialmente.
- d. El asesoramiento para la búsqueda de fuentes de financiamiento abre mayores posibilidades de acceso a capitales.

Fundamentalmente, se puede resumir la labor de las incubadoras como un proceso dinámico para desarrollar empresas; dentro de este proceso es necesario puntualizar que abarca distintas etapas que van desde la gestación de una idea de negocio hasta la madurez empresarial, para lo cual la incubadora pretende apoyar al emprendedor en pro de reducir el porcentaje de problemas de las compañías en los primeros años y acelerar su crecimiento (Nodriza Incubation Partner, 2005).

Existen ciertas nociones acuñadas por distintos organismos sobre la incubadora de empresas, que exponen ciertas características para el concepto de la incubadora como tal (Ver Tabla 10), sin embargo, el objetivo principal de la incubadora de empresas es la generación de nuevos negocios, para con ello poder dinamizar el mercado y generar más plazas de empleo, distribuir la riqueza e impulsar el desarrollo sostenible local, regional y nacional.

**Tabla 10** – Concepción de Incubación de Empresas.

<b>AUTOR</b>	<b>CARACTERISTICAS</b>
Taller de Helsinki	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espacio físico limitado en concepción modular para nuevos emprendimientos.</li> <li>• Mejorar crecimiento e índice de supervivencia de nuevos emprendimientos.</li> <li>• Ofrecen asistencia gerencial.</li> <li>• Impulsar creación de empleos locales.</li> </ul>
National Business Incubation Association de EUA (NBIA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso dinámico para el desarrollo de nuevas empresas.</li> <li>• Apoyo directo a emprendimientos junior.</li> <li>• Ayuda en etapas vulnerables de nuevos emprendimientos.</li> <li>• Proporciona ayuda gerencial y de servicios técnicos.</li> <li>• Acceso a financiación mediante inversores.</li> <li>• Servicios compartidos de oficinas, equipos de trabajo, bajo costo.</li> </ul>
UK Business Incubation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso dinámico para el desarrollo de nuevos negocios.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayuda a reducir porcentaje de problemas a los emprendimientos en sus primeros años.</li> <li>• Acelera el crecimiento de compañías con potencial para generar impactos sustanciales de empleo y ventas.</li> <li>• Agrupación de pequeñas unidades de trabajo en un ambiente instructivo y de apoyo para Start-up durante sus primeros años de vida.</li> <li>• Ofrecer enseñanza de emprendedor, ambiente colaborativo y posicionamiento del mercado.</li> </ul>
The European BIC Network (EBN)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayuda a PyMes y empresarios públicos.</li> <li>• Ofrecer servicios integrados de dirección y ayuda en innovación, que contribuyan al desarrollo local y regional.</li> </ul>
Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acelera el proceso de creación, crecimiento y consolidación de empresas innovadoras.</li> <li>• Considerados como laboratorios de empresarios.</li> <li>• Sin fin de lucro, conformadas con carácter tripartito entre alianzas de academia, gobierno y empresa.</li> <li>• Socio y promotor de entidades de educación, empresas públicas o privadas, gobiernos locales, gremios, cámaras de comercio y sindicatos.</li> </ul>

Fuente Nodriza Incubation Partner (2005)

Elaborado por: El autor

Las incubadoras de empresas deben estructurarse de tal manera que ofrezcan una sinergia entre el objetivo de las mismas, recursos y desarrollo de cada nación, sin embargo, en la mayoría de los países a los que se denominan en vías de desarrollo tienen una característica en común, donde Ecuador no es la excepción y es la imperiosa necesidad de crear más empleos y riquezas para sus ciudadanos.

No obstante, es también una característica común el cúmulo de dificultades que se rigen en barreras de frente a los que emprenden el camino de levantar un nuevo negocio o empresa. Entre las dificultades que hacen que aproximadamente un 80%

de las nuevas empresas desaparezcan en los primeros dos años (Verna, 2017), la capacidad de dirección de la empresa o negocio representa un factor que ocupa un lugar preponderante en la desaparición de los mismos, como lo señalan las estadísticas que muestran que el elemento de financiamiento si bien es importante, no es el factor vital para el éxito o fracaso de las empresas.

De acuerdo con Aernoudt (2004), las incubadoras, además de alojar emprendedores, deben ofrecer servicios tales como: acceso financiero a través de enlaces con fondos de capital semilla, asesoramiento jurídico, técnico, operativo y de nuevos mercados, ofreciendo de esta manera la sostenibilidad y supervivencia a largo plazo para los nuevos emprendimientos.

Gracias a su naturaleza, las incubadoras de empresas se convierten en las cunas de emprendimientos, dotando de cualidades como el liderazgo y gerencia, cuidando el impacto hacia el ambiente y la sociedad, para ello existen dos modalidades de incubación referentes: la *incubación física*, en la que los emprendedores desarrollan su proyecto empresarial ubicado físicamente en las instalaciones de la incubadora, haciendo uso de los servicios de dicha infraestructura, y la *incubación remota*, en la que no requiere de los servicios de infraestructura física dado que los emprendedores se encuentran instalados en oficinas propias fuera de la incubadora.

Dentro de la conceptualización de creación de nuevas empresas mediante una incubadora de empresas, esta comprende tres etapas básicas (Ver Figura 2) que todo emprendedor debe pasarlas, las cuales representarán el éxito o fracaso del negocio.



**Figura 2** – Etapas básicas de incubación de empresas.

Elaborado por: El Autor

1. La **pre-incubación** es la primera etapa, donde se inicia con una identificación del componente innovador en las ideas de negocio de los emprendedores. Adicionalmente, el capital humano de la incubadora en esta etapa orienta al desarrollo del plan de negocios, prototipos y formalización de la empresa ofreciendo tutorías especializadas, capacitaciones empresariales y apoyo multidisciplinario.
2. La **incubación** es el segundo peldaño de los nuevos emprendimientos. En esta etapa se promueve la ejecución de las estrategias definidas en el plan de negocios, modificándolas y ajustándolas en función del crecimiento de la empresa, también, la nueva empresa presenta un cúmulo de necesidades, especialmente de financiamiento. En este punto la incubadora orienta y ayuda a la búsqueda de aliados estratégicos, potenciales inversionistas y fuentes de capital semilla.
3. La **aceleración de empresas** es la última etapa y considerada la de mayor potencialidad, ya que en este momento se consolida el crecimiento de las empresas incubadas, a través de consultorías especializadas, espacios multidisciplinarios empresariales y acercamiento hacia redes de financiamiento y apoyo gubernamental.

Las generaciones de emprendimientos mediante una incubadora de empresas pueden ser:

- El **emprendimiento de base tecnológica** es el que basa su actividades en la aplicación de nuevos descubrimientos científicos o tecnológicos para la generación de nuevos productos, procesos o servicios (Zapata, Fernández, Vivuel, & Neira, 2015).
- El **emprendimiento dinámico** es aquel proyecto innovador con un alto potencial de crecimiento que generan alto valor agregado ofreciendo ventajas competitivas en modelos de negocio, productos o servicios innovador con o sin tecnología (Mejía & Barbosa, 2016).
- El **emprendimiento tradicional** es el que fomenta la creación y consolidación de empresas que ingresan en un mercado de producción de bienes, existentes y comercializados actualmente (Micro lending, 2017).

#### **1.5.7. Emprendimiento en el Ecuador**

En décadas anteriores, las IES del Ecuador preparaban a los futuros profesionales dentro de sus aulas para que salgan a aportar con sus conocimientos, contingentes y valores en las diversas entidades del estado ecuatoriano como buscadores de empleo y al no encontrarlo, ocasionó que los ecuatorianos opten por buscar fuentes alternas, tales como: el subempleo, el empleo informal y el desempleo. Además, quienes ingresaron a las empresas públicas pasaban a engrosar la burocracia del estado y su gran tamaño, situación que se viene dando hasta la presente fecha.

Posteriormente, y a partir del crecimiento económico del país con el descubrimiento del petróleo, arribaron al Ecuador muchas nuevas empresas de todo tamaño y nacionalidad, entre ellas las transnacionales que abrieron sus puertas a la mano de obra calificada y no calificada para elaborar sus productos y venderlos internamente, así como también exportarlos. Es así como las IES del país se vieron obligadas a redireccionar los objetivos y perfiles de sus próximos profesionales, y

encaminar los esfuerzos necesarios para preparar a sus alumnos con miras a que estos salgan a prestar su contingente profesional en estas empresas.

Es necesario recalcar que el emprendimiento de cada país se ve inmerso en un cúmulo de actividades que hacen que esto sea posible, dentro de ellas las principales son el capital humano emprendedor orientado a un crecimiento constante, el capital semilla destinado a la generación de nuevos emprendimientos y el apoyo efectivo del gobierno de cada país. Específicamente hablando de Ecuador, la independencia de utilización de recursos no renovables, hace que los emprendimientos en nuevos negocios se tornen con un alto índice de valor agregado.

Por lo tanto, el desarrollo de nuevos negocios ha estado vinculado directamente con nuevos conocimientos e innovaciones en el país. Para el año 2015 el Ecuador poseía una Actividad de Emprendimiento Temprana (TEA) de 33,6% (Casio, Caicedo, Ordeñana, & Samaniego, 2016), lo que quiere decir que, de cada tres ecuatorianos, aproximadamente uno ha incursionado en crear un nuevo negocio o modificar uno ya establecido. Dentro de las estadísticas, según Casio (2016), aproximadamente el 23% de los emprendedores lo hicieron por aprovechar oportunidades emergentes en el mercado nacional, mientras que, un 13% lo realizaron por necesidad.

Sin embargo, dentro de los emprendimientos emergentes, los promedios de edades para los emprendimientos se acumulan entre los habitantes de 50 a 64 años de edad, creados en su mayoría para cambiar el estilo de vida de las personas o a su vez cubrir una necesidad. A pesar de ello, uno de los factores predominantes para emprender es la necesidad de obtener más recursos económicos por fuentes alternativas de trabajo, ya que los ecuatorianos adultos compiten en un mínimo de trabajo ofertado (EL UNIVERSO, 2018).

Para Catapulta (2011), las principales fuentes motivadoras para el emprendimiento se establecen en una automotivación personal y en captar oportunidades como se manifiesta en las concepciones del emprendimiento, señalado anteriormente.

Promoviendo como tal la generación de empresas nuevas que cuentan con el contingente para enfrentar problemas en la región.

En este contexto para hablar de emprendimiento, es necesario entender que no es un proceso fácil ni sencillo, el cual está ligado a una serie de imprevistos e incertidumbre inminente. Esto hace que se presenten dos opciones cuando se habla de llevar adelante un proyecto de este tipo, hacerlo solos o con apoyo (Ekos Negocios, 2017).

El hacerlo solos se enfoca primordialmente en el desarrollo personal y, según la revista GEM en (2015), el Ecuador figura como el segundo país con mayor emprendimiento, aunque el 72.8% de los emprendimientos son unipersonales y con bajas expectativas de crecimiento y de generación de empleo (AEI, 2017).

Caicedo también señala que “la falta de un asesoramiento adecuado a los emprendedores incide en el fracaso de muchos de ellos” (Veloz, 2016). Adicionalmente, los expertos establecen que el tipo de negocios o emprendimientos creados, la falta de innovación, la poca diferenciación y la falta de capital son factores esenciales que ocasionan el fracaso en los nuevos emprendimientos (Veloz, 2016).

Emprender con apoyo por su parte, pretende llevarlo a un emprendimiento guiado durante el proceso para garantizar la supervivencia de los nuevos negocios. Según la revista Ekos Negocios (2017), al momento de trabajar se lo puede hacer de dos formas: con incubadoras, las cuales representan ser un centro de apoyo para estructurar las empresas gracias a su espacio físico, asesorías, equipo y acceso financiero; o a su vez hacerlo mediante aceleradoras, las cuales brindan un servicio diferente, se enfocan en servicios profesionales de consultoría, formación y relaciones públicas principalmente.

Según Rodríguez Vargas (2014), el emprendimiento poco a poco se irá convirtiendo en un complemento a la vida laboral de muchos trabajadores, pues quienes quedan desempleados difícilmente podrán conseguir un nuevo trabajo, por lo que tendrán

que recurrir a emprender. Por esta razón es necesario que los centros de emprendimiento se creen y operen dentro de las IES, ya que ahí se encuentra el capital humano necesario para poder mejorar el desarrollo del país.

#### **1.5.8. Centros de Emprendimiento de Universidades A y B del Ecuador**

El modelo educativo del país, al presentar varios contingentes con el dinamismo de la economía, tiene la necesidad de integrar dentro de su filosofía educativa directrices incentivando el desarrollo del emprendimiento desde sus aulas.

Para generar ello, según Tobar (2013), es necesario formar un “profesional emprendedor”, el mismo que enfrentará los problemas del nuevo milenio con ingenio, creatividad y liderazgo, formando emprendedores innovadores capaces de promover el desarrollo local, nacional e internacional, mediante la promoción de iniciativas empresariales con la finalidad de que actúen como agentes de cambio del desarrollo económico y social del país.

Por lo expuesto se ha visto en la necesidad de incorporar a sus organigramas institucionales centros de emprendimiento que permitan la incubación y creación de empresas que provengan desde todas las carreras de formación profesional que ofertan las IES del país.

Un centro de emprendimiento a nivel universitario cumple las características tanto de incubación como de aceleración de nuevos proyectos, dentro de sus funciones establecidas, ya que alberga nuevos emprendimientos guiándolos hacia la construcción de nuevos negocios, y una vez estructurados apoya a los emprendedores con el proceso de crecimiento de los mismos.

Las universidades de categorías A y B acreditadas por el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES), actualmente el Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES), mediante Resolución No.001-073-CEAACES-2013, de fecha 26 de noviembre de 2013. De acuerdo con ello, se presentan las universidades

acreditadas en la Categoría A (Ver Tabla 11) y en la Categoría B (Ver Tabla 12), con sus respectivos centros de emprendimiento.

**Tabla 11** – Universidades de pregrado y postgrado de categoría A con sus centros de emprendimiento.

<b>INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR</b>	<b>UBICACIÓN GEOGRÁFICA</b>	<b>CENTRO DE EMPRENDIMIENTO</b>
Escuela Politécnica Nacional - EPN	Quito (Pichincha)	No dispone
Escuela Superior Politécnica del Litoral - ESPOL	Guayaquil (Guayas)	Centro de Emprendimiento e Innovación – i3lab
Universidad de Cuenca - UC	Cuenca (Azuay)	Centro de Emprendimiento de la Universidad de Cuenca – CEIUC
Universidad de Especialidades Espíritu Santo – UEES	Samborondón (Guayas)	No dispone
Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE	Sangolquí (Pichincha)	Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial - CIDE
Universidad San Francisco de Quito - USFQ	Quito (Pichincha)	No dispone
Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales - FLACSO (Postgrado)	Quito (Pichincha)	No dispone
Universidad Andina Simón Bolívar - UASB (Postgrado)	Quito (Pichincha)	No dispone

Modificado de CES (2013)

Elaborado por: El autor

**Tabla 12** – Universidades de pregrado y postgrado de categoría B con sus centros de emprendimiento.

<b>INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR</b>	<b>UBICACIÓN GEOGRÁFICA</b>	<b>CENTRO DE EMPRENDIMIENTO</b>
Escuela Superior Politécnica de Chimborazo - ESPOCH	Riobamba (Chimborazo)	No dispone
Pontificia Universidad Católica del Ecuador - PUCE	Quito (Pichincha)	No dispone
Universidad Particular Internacional SEK - UISEK	Quito (Pichincha)	No dispone
Universidad Casa Grande - UCG	Guayaquil (Guayas)	No dispone
Universidad Católica de Cuenca - UCACUE	Cuenca (Azuay)	No dispone
Universidad Católica de Santiago de Guayaquil – UCSG	Guayaquil (Guayas)	No dispone
Universidad Central del Ecuador – UCE	Quito (Pichincha)	No dispone
Universidad de Guayaquil – UG	Guayaquil (Guayas)	No dispone
Universidad de Las Américas – UDLA	Quito (Pichincha)	No dispone
Universidad de los Hemisferios – UDLH	Quito (Pichincha)	No dispone
Universidad del Azuay – UDA	Cuenca (Azuay)	No dispone
Universidad Estatal Amazónica – UEA	Tena (Napo)	No dispone
Universidad Estatal de Milagro – UNEMI	Guayaquil (Guayas)	No dispone
Universidad Iberoamericana del Ecuador – UNIBE	Quito (Pichincha)	No dispone

Universidad Internacional del Ecuador - UIDE	Quito (Pichincha)	No dispone
Universidad Nacional de Loja - UNL	Loja (Loja)	No dispone
Universidad Politécnica Estatal del Carchi - UPEC	Tulcán (Carchi)	No dispone
Universidad Politécnica Salesiana - UPS	Cuenca (Azuay)	Ecosistema de Innovación y Emprendimiento – StartUPS
Universidad Técnica de Ambato - UTA	Ambato (Tungurahua)	No dispone
Universidad Técnica de Machala - UTMACH	Machala (El Oro)	No dispone
Universidad Técnica de Manabí - UTM	Portoviejo (Manabí)	No dispone
Universidad Técnica del Norte - UTN	Ibarra (Imbabura)	No dispone
Universidad Técnica Estatal de Quevedo - UTEQ	Quevedo (Los Ríos)	No dispone
Universidad Técnica Particular de Loja - UTPL	Loja (Loja)	Centro de Emprendimiento – PRENDHO
Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil - UTEG	Guayaquil (Guayas)	No dispone
Universidad UTE	Quito (Pichincha)	No dispone
Universidad Tecnológica Indoamérica - UTI	Ambato (Tungurahua)	No dispone
Instituto de Altos Estudios Nacionales - IAEN (Postgrado)	Quito (Pichincha)	No dispone

Modificado de CES (2013)

Elaborado por: El autor

Las universidades que disponen de un centro de emprendimiento vinculado a las mismas se muestran en la Tabla 13. Estos serán los centros de emprendimiento a ser evaluados en el presente estudio.

**Tabla 13** – Universidades que cuentan con un centro de emprendimiento.

<b>INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR</b>	<b>UBICACIÓN GEOGRÁFICA</b>	<b>CENTRO DE EMPRENDIMIENTO</b>
Escuela Superior Politécnica del Litoral - ESPOL	Guayaquil (Guayas)	Centro de Emprendimiento e innovación – i3lab
Universidad de Cuenca - UC	Cuenca (Azuay)	Centro de Emprendimiento de la Universidad de Cuenca – CEIUC
Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE	Sangolquí (Pichincha)	Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial – CIDE
Universidad Politécnica Salesiana – UPS	Cuenca (Azuay)	Ecosistema de Innovación y Emprendimiento – StartUPS
Universidad Técnica Particular de Loja - UTPL	Loja (Loja)	Centro de emprendimiento – PRENDHO

Modificado de CES (2013)

Elaborado por: El autor

De acuerdo a los centros de emprendimientos universitarios que se han creado en las IES, son muy pocos los que se han desarrollado exitosamente y cumplen su rol de ser un verdadero acompañamiento en la formación empresarial en sus perfiles profesionales de las IES. Es decir, que no cuenten únicamente con la cátedra de emprendimiento.

### **1.5.9. Productos y servicios para centros de emprendimiento universitarios**

La academia años atrás, se dedicaba únicamente a la docencia e investigación. Sin embargo, los cambios vertiginosos de la sociedad dan cabida a que no solo se dediquen las IES a formar profesionales, sino más bien en formar emprendedores.

Según Corti (2008), existe “una segunda revolución académica, que implica la asunción de una misión de desarrollo económico y social, está transformando la universidad tradicional de docente e investigadora en una emprendedora”.

Por esta razón nace la necesidad de ofrecer el apoyo de emprendimiento en las IES, ya que ahí se encuentra el talento humano con la capacidad emprendedora en el auge de su formación, a los cuales se los debe redireccionar en el eje de una formación emprendedora, orientada a varios propósitos:

1. Formar empresarios emprendedores líderes mediante la vinculación teórico – práctica, desarrollando sus competencias emprendedoras.
2. Mejorar las oportunidades de ocupación laboral, emprendiendo labores productivas en empresas propias e innovadoras basadas en la investigación y conocimiento.
3. Otorgar prestigio, credibilidad, reconocimiento profesional y social en la formación de profesionales universitarios emprendedores a través de la creación de empresas.
4. Estudiar y desarrollar toda idea factible de negocio innovadora hasta las últimas consecuencias, con plena responsabilidad en correspondencia del *“Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 Toda una Vida”*.
5. Convertir al emprendedor universitario en el empresario del siglo XXI, como profesional de alto desempeño para direccionar su propia empresa y sea el generador de fuentes de empleo entre otros.

Lo que incide directamente en la construcción de centros paralelos a la educación para poder dinamizar el desarrollo económico de las naciones, es allí donde entran los centros de emprendimiento de las IES, con una misión en común que se basa en contribuir y fomentar la cultura empresarial en cada etapa de la educación superior, apoyado con la creación, desarrollo, consolidación y crecimiento de nuevas empresas y negocios innovadores, aportando directamente al desarrollo de empleo, económico y social del país.

Para ello, los centros de emprendimiento han sido diseñados en función de acelerar el éxito de las empresas a través de recursos y servicios de apoyo para los nuevos emprendedores durante las diferentes etapas de acción:

- *Pre-incubación*: Comprende el proceso inicial desde evaluar la viabilidad de la idea de negocio, hasta realización de su plan de negocios. El periodo de tiempo oscila entre 3 a 6 meses
- *Incubación*: Apoya directamente a la puesta en marcha del negocio, reduciendo posibles riesgos y fortaleciendo el apoyo del funcionamiento del mismo. El tiempo estimado fluctúa de 1 a 2 años.
- *Aceleración*: Ofrece servicios vinculados a la consolidación y crecimiento de las nuevas empresas. No dispone de temporalidad ya que dependen de los factores de cada empresa.

Adicionalmente, es necesario que los centros de emprendimiento cuenten con la infraestructura adecuada para poder proveer una estructura física funcional para los incubados, formación orientada a la solución de problemas del sector, capacitación financiera y administrativa para la generación y desarrollo de nuevos emprendimientos.

En base a incubadoras de empresas, espacios de coworking o parques tecnológicos como referentes, tanto nacionales como internacionales, se muestran los diferentes servicios y productos que prestan los mismos (Ver Anexo 1). Y de acuerdo con trabajos realizados por WAIRA, la aceleradora de startups para América Latina del grupo Telefónica “OPEN FUTURE\_” (2015), para la enseñanza directa de las herramientas que deberían ofertar los espacios de acompañamiento en las distintas etapas de la incubación se utilizan las modalidades asesoría/consultoría para proveer soporte individual hacia los incubados en áreas específicas y capacitación/entrenamiento para proporcionar nuevo conocimiento.

El objetivo de la capacitación/entrenamiento y asesoría/consultoría dentro de los espacios de emprendimiento es ofertar conocimiento, herramientas y redireccionar hacia los objetivos principales de sus incubados, enfocándose en cinco áreas

principales: producción, negocios, estrategias, internacionalización e inversión (Telefónica, 2015).

La distinción antes mencionada se muestra en la Tabla 14, agrupando para ello los productos/servicios con las etapas de emprendimiento y áreas de enfoque para los centros de acompañamiento de emprendedores.

**Tabla 14** – Productos/servicios en cada etapa de la incubación en las diferentes áreas de enfoque para centros de emprendimiento universitarios.

PRODUCTO/SERVICIO	Asesoría	Capacitación	Pre-incubación	Incubación	Aceleración
<b>PRODUCCIÓN</b>					
Diseño de producto mínimo viable	x		•	•	
Experiencia del usuario	x		•		
Iniciación de StartUps		x	•		
Pensamiento de diseño		x	•		
Prototipado	x		•		
Selección de tecnología	x		•		
Técnicas de validación		x	•		
<b>NEGOCIOS</b>					
Administración de proyectos	x		•	•	•
Análisis de mercados		x	•		
Análisis financiero	x		•		
Aspectos legales	x	x	•		
Modelo de negocios	x			•	
Plan de negocios	x		•		
Propiedad intelectual	x		•		
Relaciones públicas y comunicación		x	•		
<b>ESTRATEGIAS</b>					
Análisis de factibilidad	x		•		
Análisis de impactos	x		•		
E-business	x	x		•	•
Estrategias gerenciales	x	x		•	•
Marketing digital	x	x		•	•
Procesos de negociación		x		•	•
Ventas	x	x		•	•
<b>INTERNACIONALIZACIÓN</b>					
Plan de internacionalización	x				•
Redes de conectividad y asociatividad	x			•	•

PRODUCTO/SERVICIO	Asesoría	Capacitación	Pre-incubación	Incubación	Aceleración
<b>INVERSIÓN</b>					
Acceso a capital de riesgo	x			•	
Acceso a capital semilla	x		•	•	
Acceso a financiamiento bancario	x		•		
Acceso a inversionistas ángeles	x			•	•
Presentar su negocio (pitch)	x	x	•	•	•
Otras formas de financiación		x		•	•
Plan de financiación	x	x			•

Elaborado por: El autor

## 2. METODOLOGÍA

En esta sección se abordaron aspectos para la ejecución del proyecto de investigación, los métodos mediante los cuales se realizó la búsqueda y el levantamiento de información, la recopilación, el procesamiento de datos y la aparición de resultados.

### 2.1. Enfoque

El enfoque de una investigación, según Hernández Sampieri (2010), puede ser de tipo cuantitativo, cualitativo o mixto dependiendo del fenómeno a investigarse. En la presente investigación se analizó la funcionalidad de los centros de emprendimiento vinculados a las IES; para ello fue necesario analizar el portafolio de servicios y productos que ofrecen los mismos, así como entender las presentes prácticas dentro de los centros que en la actualidad en su mayoría se desconocen.

En este sentido, dentro de las complejidades presentes en esta investigación, la utilización de un solo enfoque era escasa. Con el fin de otorgar una perspectiva más amplia y profunda de la investigación, el enfoque utilizado fue de tipo mixto, el mismo que se asemeja a formas de pensamiento y comportamiento habitual, combinando métodos cualitativos y cuantitativos, según el investigador lo requiera y

considere pertinente a la vez que se disminuyen las limitaciones de cada método (Hernández Sampieri, *et al.*, 2010).

### **2.1.1. Investigación Cuantitativa**

Este tipo de investigación nos proporcionó objetividad a la consecución de los objetos previamente establecidos, cuantificando la información obtenida por las herramientas de estudio adecuado y su interpretación, haciendo énfasis en promedios, porcentajes o cantidades que puedan ser explicados y asociados con la realidad que vive la sociedad con respecto al problema de investigación (Hernández Sampieri, *et al.*, 2010).

Dentro del ámbito cuantitativo el tipo de investigación utilizado en la presente investigación fue de tipo no experimental con un diseño transeccional descriptivo, la misma que indaga la incidencia de las modalidades, categorías o niveles de una o mas variables en una población (Hernández Sampieri, *et al.*, 2010).

En esta etapa se aplicó una encuesta a través de un cuestionario para el levantamiento de la información a los directores de los centros de emprendimiento vinculados a IES, lo que permitió determinar el funcionamiento de los mismos y su utilización del portafolio de productos y servicios.

### **2.1.2. Investigación Cualitativa**

Dentro de este tipo de investigación se reforzó el conocimiento y descripción de la situación actual de los centros de emprendimiento de las IES y su operatividad hacia los interesados. Analizando puntos de vista y perspectivas que poseen cada uno de los actores que comprende la problemática principal del estudio, conocida como la falta de operatividad efectiva dentro de los centros de emprendimiento, lo cual genera emprendimientos pocos sostenibles en el mercado como se menciona en el capítulo anterior.

En este sentido, el diseño cualitativo utilizado fue el de *investigación – acción*, cuyo propósito principal aportó con información que guía a la toma de decisiones para programas, procesos y reformas estructurales, centrándose como un estudio de

una situación con miras a mejorar la calidad de acción dentro de ella (Hernández Sampieri, *et al.*, 2010).

Dentro de esta etapa, se realizaron entrevistas estructurada con preguntas preestablecidas a los directores de los centros con el fin de obtener una perspectiva más amplia y una apreciación a los problemas emergentes y sus posibles soluciones dentro de la aplicación de conceptos teóricos en los centros de emprendimiento de las IES, además de ofrecer la caracterización del portafolio de servicios y productos como posible solución a la problemática antes mencionada.

## **2.2 Método y técnicas de recolección de información**

Para el desarrollo del presente trabajo de titulación se utilizaron métodos empíricos de investigación. Según Ortiz Ocaña (2009), los métodos empíricos son aquellos que permiten hacer el análisis preliminar de la información, así como verificar y comprobar las concepciones teóricas.

El método que se utilizó fue el analítico – sintético el cual es el proceso de desarticulación práctica o mental del todo en sus partes y de reunificación de sus partes para configurar un nuevo todo (Valenti Davila & Santiago Arvizu, 2016). El cual permitió comprender holísticamente el funcionamiento de los centros de emprendimiento de las IES y a su vez profundizar en el portafolio de productos/servicios.

Como parte de las técnicas que se emplearon para la recolección de datos de la presente investigación fueron: la encuesta y la entrevista dirigida a los directores de los centros de emprendimiento de las IES, la observación no estructurada y revisión documental por parte del investigador; las mismas que ayudaron a sintetizar la información relevante de los centros de emprendimiento de las IES.

### **2.2.1. Encuesta**

Instrumento de investigación que proporciona información para ser procesada e interpretada. La forma de recopilación de datos se lo realiza mediante un

cuestionario que se elabora previo a la investigación (Bernal Torres, 2010). Dicha encuesta fue previamente estructurada y validada por expertos en el tema (SENESCYT, CONQUITO, MIPRO y EPN) y es esta la que proporcionó información estandarizada sobre la realidad de los centros de emprendimiento de las IES, considerando información general, recursos humanos del centro de emprendimiento, recursos financieros, información de los incubados y los productos/servicios del centro de emprendimiento.

### **2.2.2. Observación no estructurada**

Permitió tener una percepción intencional y registro planificado y sistemático del comportamiento de los centros de emprendimiento en las IES por parte del investigador, también conocida como una de las formas para disponer información, sin especificar el que o cómo (Báez & Tudela, 2007). En el presente estudio fue necesario elaborar un instrumento para registrar datos y aspectos específicos, que aporte fielmente la realidad de los centros.

### **2.2.3. Entrevistas abiertas**

La aplicación de ésta técnica permitió la recopilación de la información mediante el diálogo directo entre el investigador y los directores y expertos que son la fuente de la información primaria. En esta confrontación personal se tuvo la oportunidad de profundizar en opiniones, intereses, valoraciones y estado emocional de los usuarios.

### **2.2.4. Revisión documental**

Esta técnica permitió realizar una aproximación más profunda de una idea del desarrollo y características de sus procesos, además de confirmar la información brindada por los entrevistados. Dentro de este proceso se revisó sitios web, dípticos e información de cursos y servicios prestados por los centros. Adicional a ello, se obtuvo información relacionada al funcionamiento de los centros de emprendimiento en la visita in situ.

### **2.3. Alcance de la Investigación**

La presente investigación se basó en un estudio con alcance descriptivo. Según Hernández Sampieri (2010), los estudios descriptivos buscan especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice, así como las tendencias de un grupo o población. Por lo tanto, debido a que del tema de la presente investigación existen pocos estudios relacionados al mismo, se pretende describir de manera genérica el portafolio de productos/servicios que deberían prestar los centros de emprendimiento vinculados a las IES.

Cabe recalcar que la bibliografía existente a la fecha relacionada con el tema no explica la orientación directa para definir ciertos aspectos en cuanto a la oferta de ciertos productos/servicios. El presente estudio ayudará directamente a establecer un patrón de referencia para futuras investigaciones de aplicación ligadas a esta temática.

### **2.4 Determinación de la muestra**

La población, de acuerdo a Hernández Sampieri (2010), representa al conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones. Para el presente estudio la población a utilizarse fueron las universidades de categoría A y B acreditadas por el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES), actualmente el Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES), mediante resolución No.001-073-CEAACES-2013, de fecha 26 de noviembre de 2013 (Ver tablas 11 y 12).

El tipo de muestreo utilizado dentro de la presente investigación fue de carácter no probabilístico, el cual representa un subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características propias de la investigación (Hernández Sampieri, *et al.*, 2010).

Para la delimitación de los elementos de análisis de la población se tomó en cuenta solamente a las instituciones de educación superior que cuentan con un centro de emprendimiento (Ver tabla 13) dentro de sus procesos de funcionamiento, los mismos a los que fueron aplicados los instrumentos previamente mencionados y entre ellas se enlistan los siguientes:

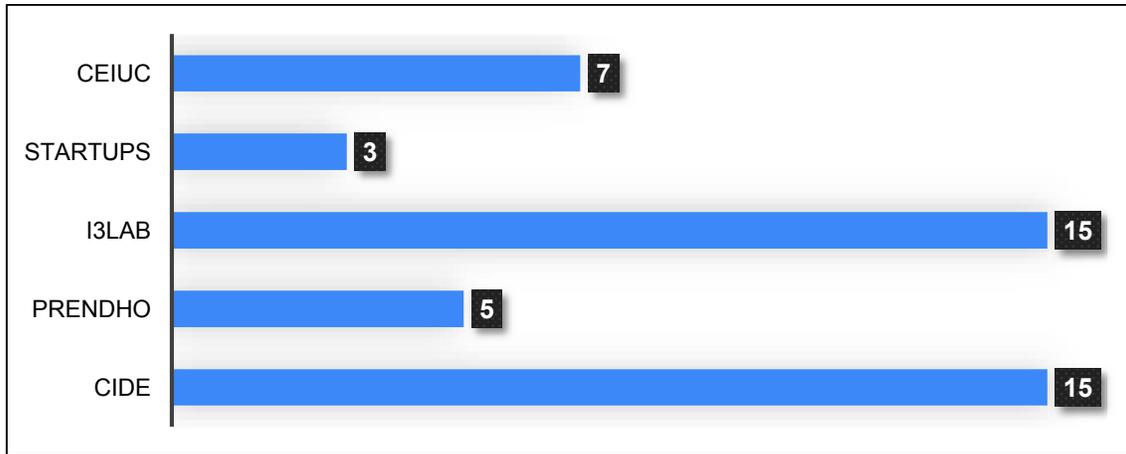
1. i3lab – Escuela Superior Politécnica del Litoral.
2. CEIUC – Universidad de Cuenca.
3. CIDE – Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.
4. StartUPS – Universidad Politécnica Salesiana.
5. PRENDHO – Universidad Técnica Particular de Loja.

### **3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

Una vez utilizadas las herramientas de recolección de la información en las universidades tomadas como muestra, en esta sección se analizan los resultados obtenidos a través de la aplicación de la encuesta a los directores de los centros de emprendimiento, que contiene aspectos generales del funcionamiento de los centros de emprendimiento, los mismos que ayudaron a la comprensión de su funcionamiento, y de la entrevista enmarcando aspectos particulares de cada centro.

### 3.1. Resultados de la encuesta

**Pregunta 1. Indique el año en el que inició operaciones el centro de emprendimiento:**

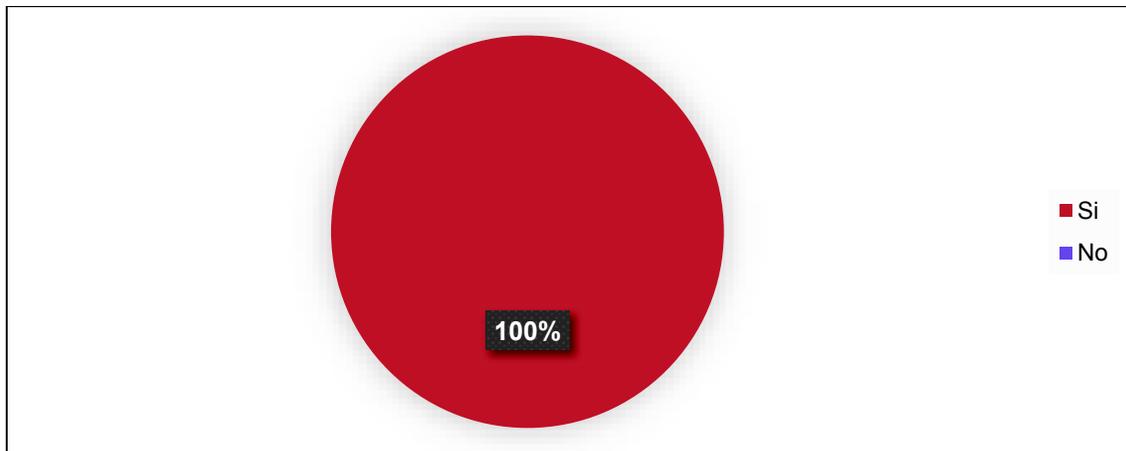


**Figura 3** – Años de operación de los centros de emprendimiento.

Elaborado por: El Autor

Se puede observar que los años de operaciones de los centros de emprendimiento van desde 3, 5, 7 y 15 años. Teniendo en consideración que i3lab – ESPO (conocido antes del 2017 como CEEMP) y CIDE – ESPE, como se muestra en la figura 3, son los centros más antiguos con 15 años que se implementaron dentro de la academia con los programas de emprendimiento e incubación.

**Pregunta 2. ¿El centro de emprendimiento cuenta con un plan estratégico que refleja su propósito, misión y visión?**

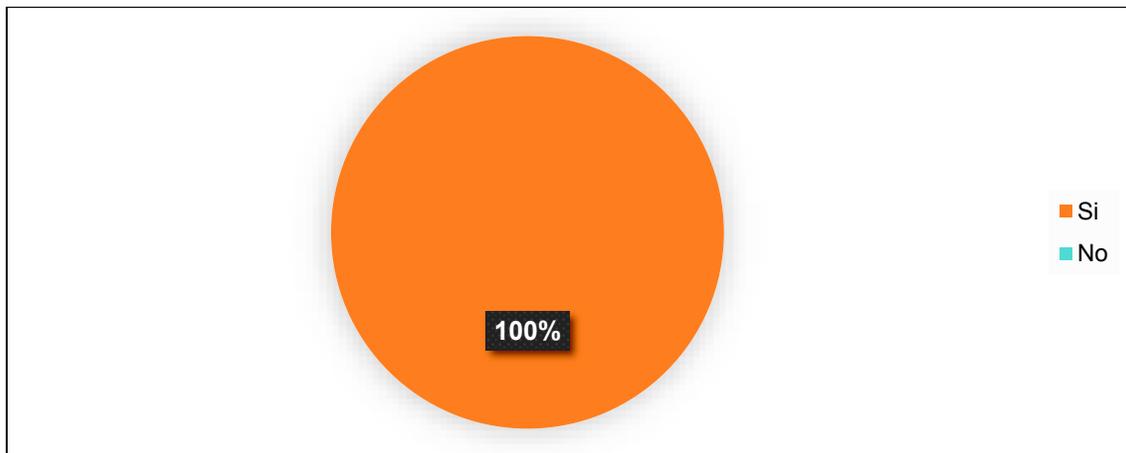


**Figura 4** – Planificación estratégica de los centros de emprendimiento.

Elaborado por: El Autor

Como se puede apreciar en la figura 4, todos los centros de emprendimiento encuestados poseen una planificación estrategia, definiendo misión, visión, objetivos y estrategias a utilizarse para ofertar sus servicios y/o productos hacia sus stakeholders. Por lo tanto, se puede aseverar que, dentro del ámbito administrativo, cuentan con una de las herramientas básicas para la gestión de cada centro.

**Pregunta 3. Previo a iniciar las actividades del centro, ¿Se realizó un estudio de factibilidad?**

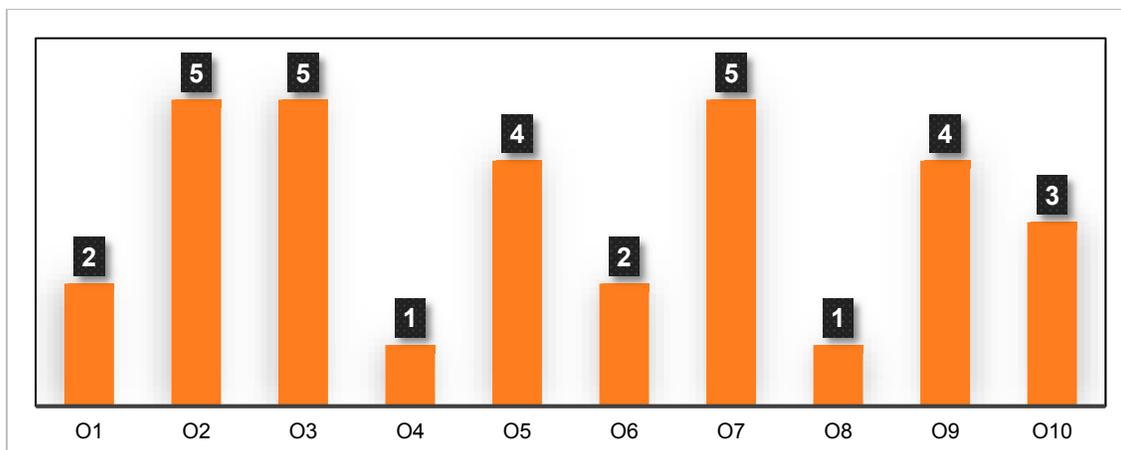


**Figura 5** – Estudio de factibilidad previo a operaciones.

Elaborado por: El Autor

La figura 5 muestra que en su totalidad los centros de emprendimiento previo a su inicio de operaciones, realizaron un estudio de factibilidad. Sin embargo, cabe recalcar que, de acuerdo a la entrevista realizada, adicional al estudio de factibilidad se realizó por parte de la mayoría de los centros un análisis de las necesidades y objetivos de la universidad como tal, para con ello enfocar los esfuerzos del centro en la alineación de dichos objetivos y ofertar soluciones a las necesidades emergentes de la comunidad interna y externa a la institución de educación superior.

**Pregunta 4. Indique los objetivos del centro de emprendimiento:**



**Figura 6 – Objetivos del centro de emprendimiento.**

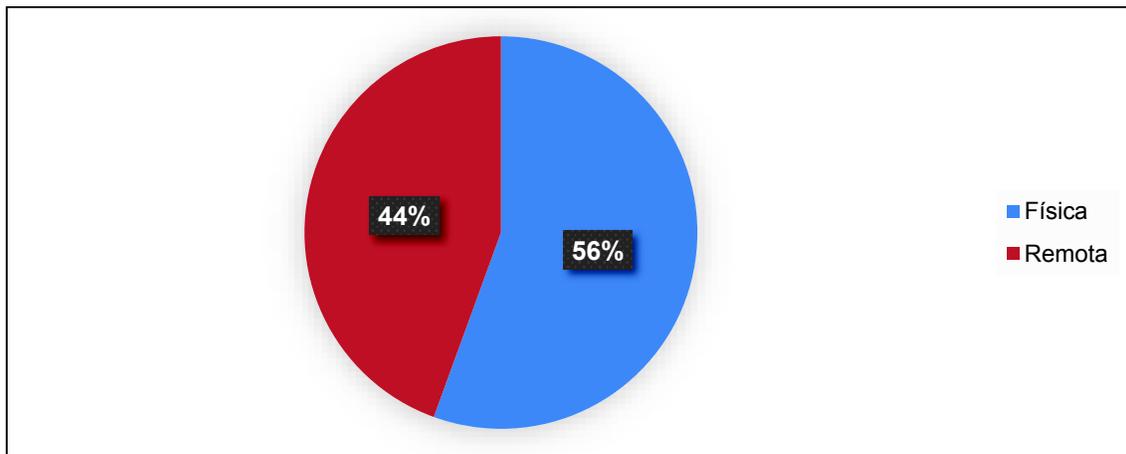
Elaborado por: El Autor

DESCRIPCIÓN OBJETIVOS	CÓDIGO
Apoyar en actividades que contribuyan al desarrollo de capital humano, social y cultural.	O1
Crear al interior de la comunidad universitaria la cultura de emprendimiento.	O2
Detectar y potenciar ideas innovadoras.	O3
Facilitar acceso a fuentes de financiamiento	O4
Fortalecer la investigación y desarrollo en las distintas áreas del conocimiento, como base para el desarrollo socioeconómico nacional.	O5
Ofrecer servicios de innovación y transferencia tecnológica	O6
Potencializar el desarrollo de habilidades en emprendimiento y creación de empresas.	O7
Potencializar el modelo de parque tecnológico dentro de la universidad	O8
Promover la competitividad de las empresas nacientes, creándolas con alto valor agregado.	O9
Realizar vínculos de cooperación con ONGs, instituciones de educación superior y organismos de apoyo al emprendimiento, tanto a nivel nacional como internacional para así garantizar el fortalecimiento del centro.	O10

Como se muestra en la figura 6, el alineamiento de objetivos específicamente del centro de emprendimiento presenta dentro de los mismos un direccionamiento hacia crear al interior de la comunidad universitaria la cultura de emprendimiento, detectar y potenciar a su vez a ideas innovadoras; las cuales representan teóricamente como se muestra en capítulos precedentes el cambio de enfoque

hacia la cultura emprendedora y empresarial para las nuevas generaciones de estudiantes universitarios conjugándose directamente hacia la educación empresarial en todos los polos de formación. Adicionalmente el objetivo de los centros aporta directamente a la creación de empresas, promover competitividad y fortalecer la investigación en las distintas áreas de conocimiento como base del nuevo desarrollo de capital humano, social y cultural del país.

**Pregunta 5. Indique la modalidad en la que opera el centro de emprendimiento:**

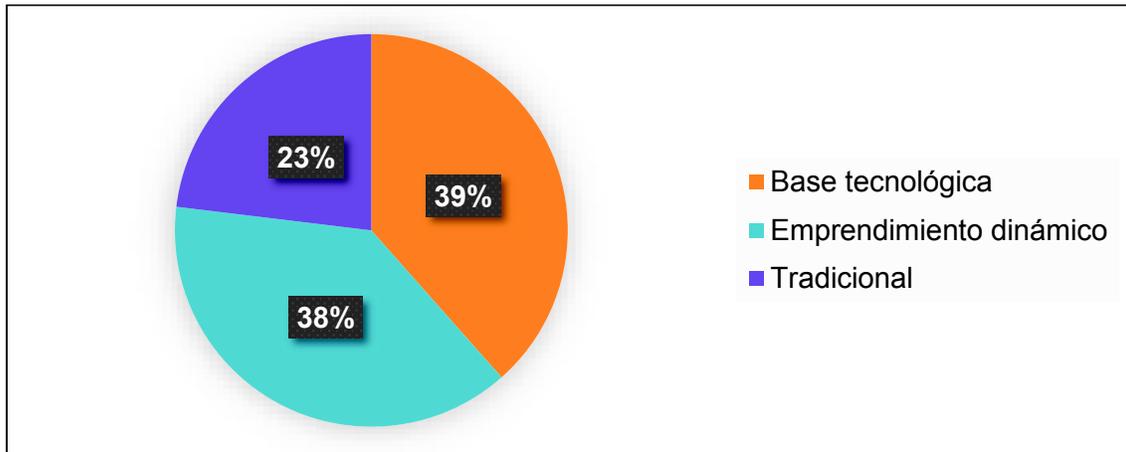


**Figura 7 –** Modalidad en la que operan los centros de emprendimiento.

Elaborado por: El Autor

De acuerdo con la figura 7, los centros de emprendimiento operan en un 56% del total con la pre incubación de empresas en modalidad física. Es decir, poseen la capacidad para albergar dentro de sus instalaciones a los nuevos emprendimientos que desean beneficiarse de los servicios/productos que ofrece el centro de emprendimiento. Sin embargo, existen ciertos centros que se manejan de igual manera en forma remota siendo estos un 44% del total, en la que se brindan la asesoría y capacitación específica de ciertos aspectos puntuales para servicios de incubación y aceleración de empresas.

**Pregunta 6. ¿Qué tipo de emprendimientos tiene como objetivo generar el centro de emprendimiento?**

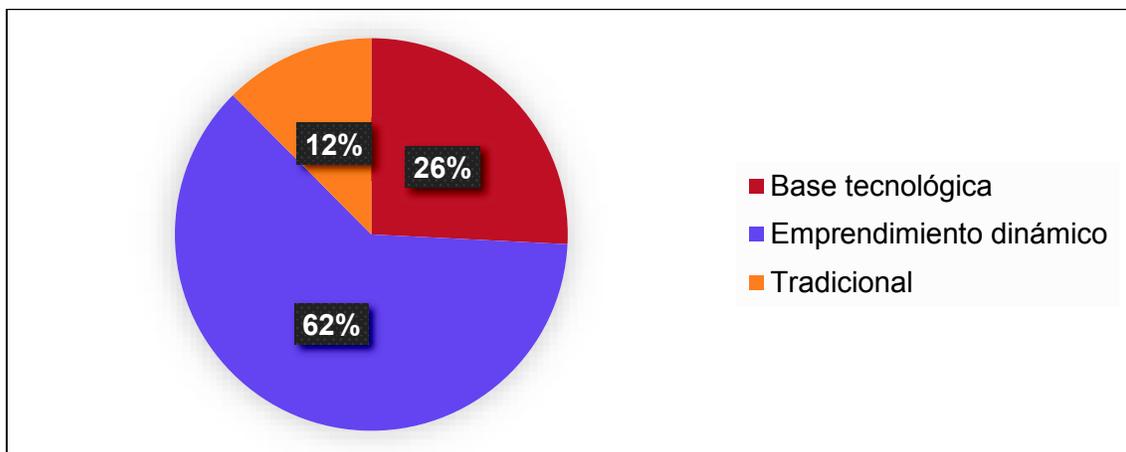


**Figura 8** – Tipo de emprendimientos objetivo de los centro.

Elaborado por: El Autor

En la figura 8 se puede observar que el 39% del total de los centros de emprendimiento tienen planteado como objetivo generar emprendimientos dinámicos, el 38% orientados a la generación como emprendimientos de base tecnológica y el 36% orientados a la generación de emprendimientos tradicionales.

**Pregunta 7. ¿Qué porcentaje de emprendimientos han sido atendidos el último año en el centro?**

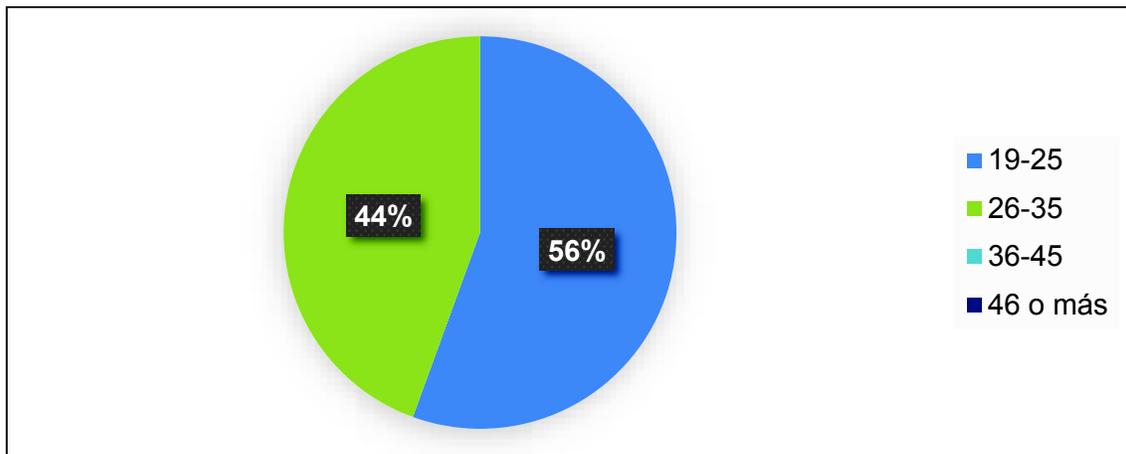


**Figura 9** – Tipo de emprendimientos atendidos el último año.

Elaborado por: El Autor

De acuerdo a la figura 9, los emprendimientos que han sido atendidos en este último año por los centros de emprendimiento han sido en su mayoría con un 62% emprendimientos dinámicos, despuntando en los centros: PRENDHO, CEIUC e i3LAB. Es necesario puntualizar que en cuanto a emprendimientos orientados a base tecnológica el 26% adicional a los antes mencionados se suma CIDE y UPS y el 12% de emprendimientos tradicionales.

**Pregunta 8. Señale el rango de edades de los emprendedores que recibieron acompañamiento el último año:**

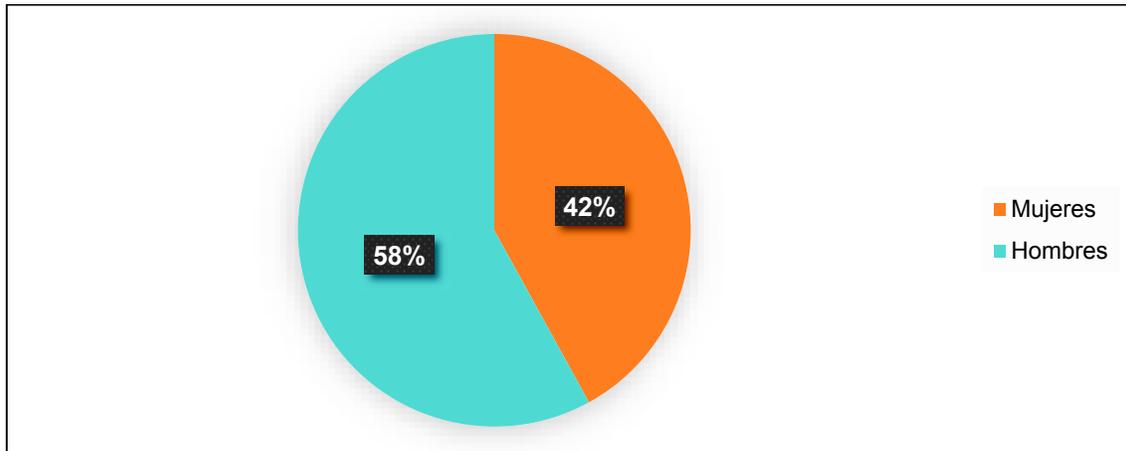


**Figura 10** – Rango de edades de emprendedores que recibieron acompañamiento el último año.

Elaborado por: El Autor

De acuerdo a la figura 10, es necesario puntualizar que un 56% de los emprendedores que recibieron acompañamiento el último año, están en un rango de edad de 19 a 25 años y se encuentran cruzando carreras de grado en la institución, y el 44% restante corresponde a un rango de edad entre 26 a 35 años de edad y no necesariamente corresponde a estudiantes de la misma institución.

**Pregunta 9. Indique que porcentaje de emprendimientos que actualmente reciben el servicio de acompañamiento en el centro son lideradas por hombres o mujeres:**

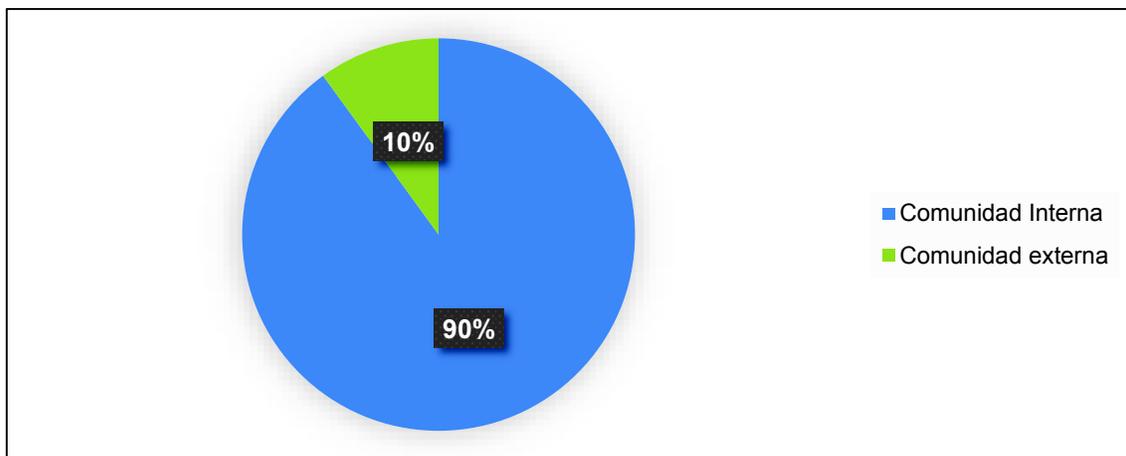


**Figura 11** – Emprendimientos liderados el último año.

Elaborado por: El Autor

De acuerdo a la figura 11, el porcentaje de emprendimientos atendidos el último año en la que dichos emprendimientos son liderados por mujeres es del 42% y el 58% de hombres, lo cual se asemeja a lo expuesto por la revista GEM Ecuador, mencionando que en la actualidad hombres y mujeres emprenden por igual (EL MERCURIO, 2018).

**Pregunta 10. Qué porcentaje de los emprendedores que atendió el último año pertenecen a la comunidad interna o externa:**

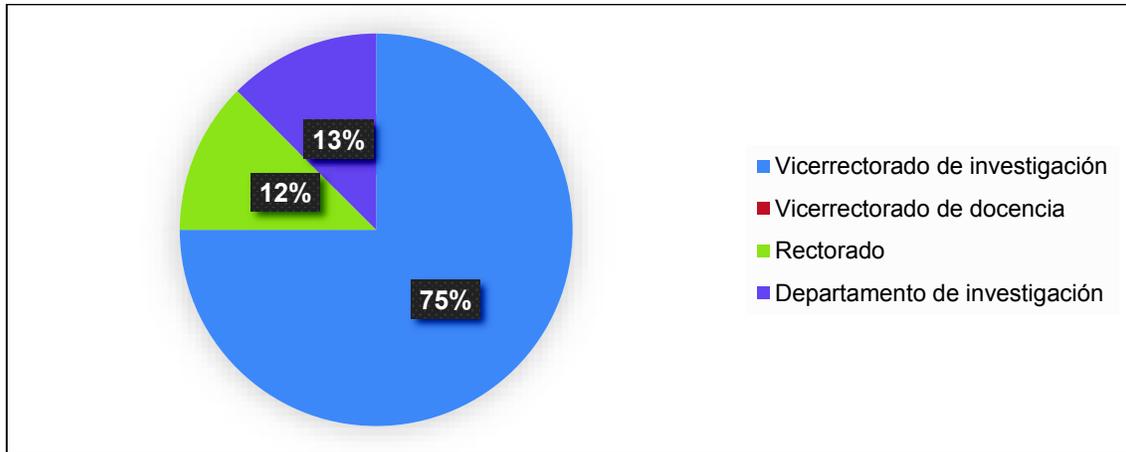


**Figura 12** – Emprendimientos atendidos el último año.

Elaborado por: El Autor

La figura 12 asevera lo expuesto en la pregunta 8. Ya que para este último año un 90% de emprendedores atendidos por los diferentes centros de emprendimiento el último año son parte de la IES a la que se encuentra vinculada cada centro, y un 10% hacia la comunidad externa ofreciendo asesorías especializadas para potencializarlas empresas.

**Pregunta 11. El centro de emprendimiento tiene relación directa con:**

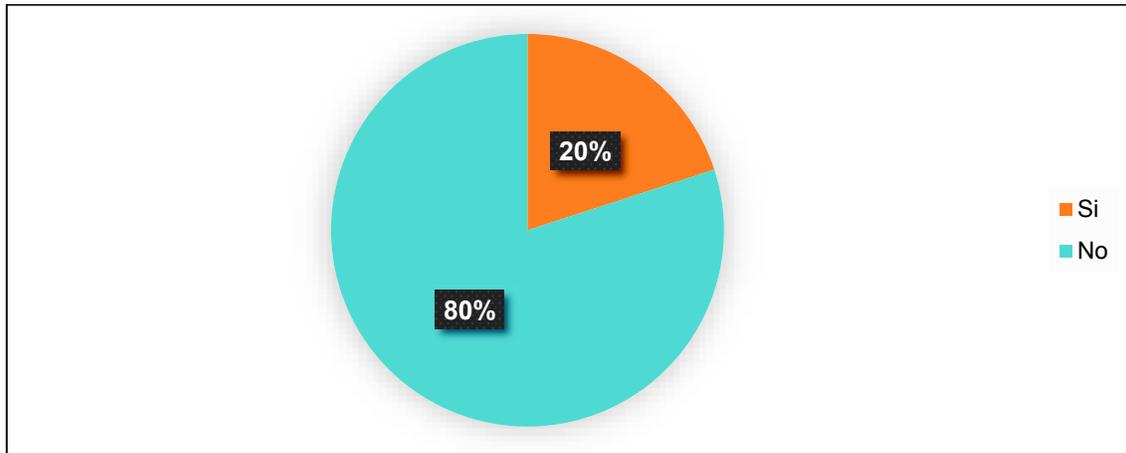


**Figura 13** – Relación directa del centro de emprendimiento.

Elaborado por: El Autor

De acuerdo a la figura 13, un 75% de los centros de emprendimiento existentes dentro de instituciones de educación superior mantienen relación directa con el vicerrectorado de investigación. Es decir, que se alinean al objetivo de la universidad como tal en cuanto a fortalecer la investigación, desarrollo e innovación (I+D+i), 13% con el departamento de investigación y 12% con el rectorado de la IES.

**Pregunta 12. ¿El centro de emprendimiento opera con el apoyo de alguna fundación, asociación, organismo multilateral u otras instituciones externas a la IES?**

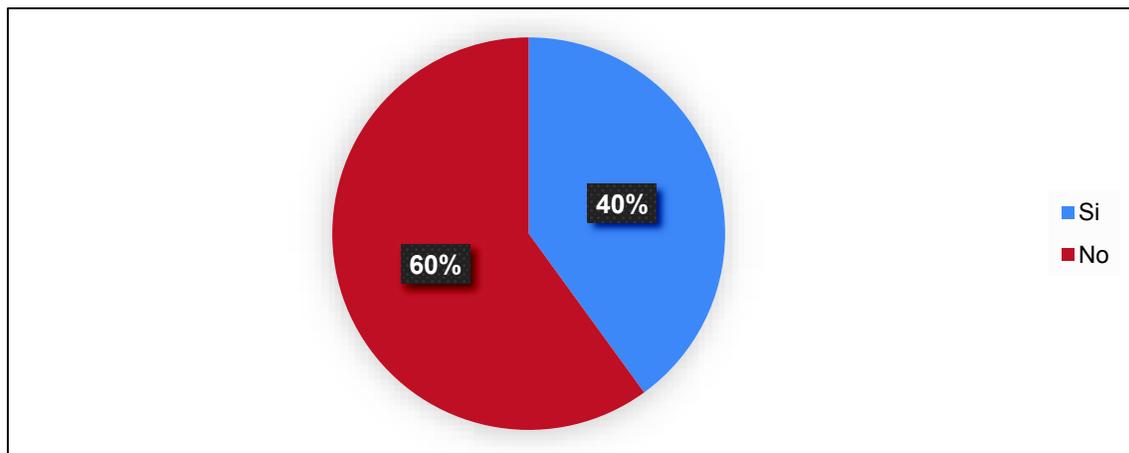


**Figura 14** – Apoyo para el centro de emprendimiento externo a la IES.

Elaborado por: El Autor

Como se puede apreciar en la figura 14, el 80% de los centros de emprendimiento vinculados a las instituciones de educación superior opera sin el apoyo externo de alguna fundación, asociación, organismo multilateral u otras instituciones. No obstante, el 20% opera con apoyo; específicamente, de SENESCYT.

**Pregunta 13. ¿En el centro de emprendimiento existe la distinción entre órgano administrativo y equipo técnico – operativo?**

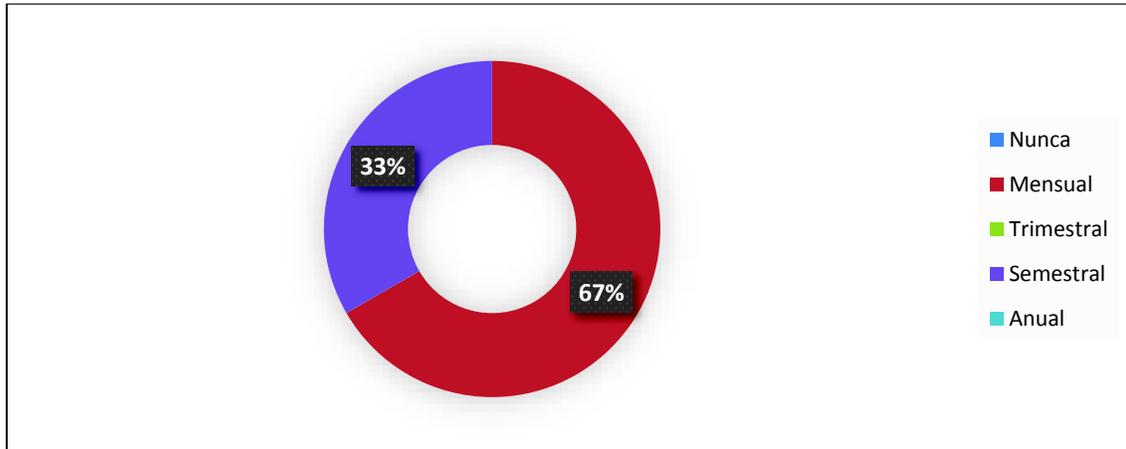


**Figura 15** – Distinción entre órgano administrativo y equipo técnico – operativo.

Elaborado por: El Autor

De acuerdo a la figura 15, solamente el 40% de los centros establecen la distinción entre órgano administrativo y equipo técnico/operativo, mientras que el 60% no realiza esta distinción y se maneja con los recursos humanos disponibles.

**Pregunta 14. Con que frecuencia se reúne el órgano administrativo:**

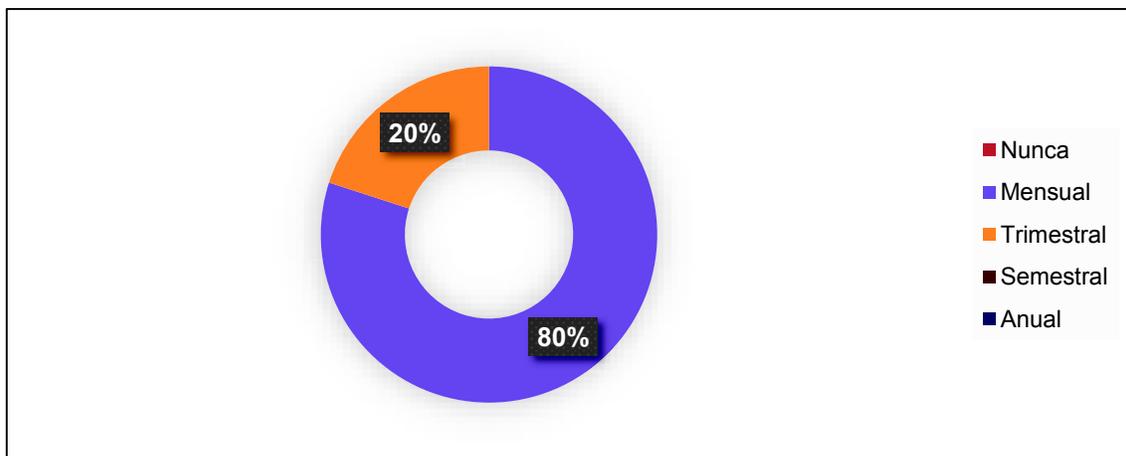


**Figura 16** – Reunión del órgano administrativo.

Elaborado por: El Autor

En la figura 16, del 40% que mantiene la distinción entre órgano administrativo y equipo técnico/operativo, el 67% establece reuniones del órgano administrativo de una manera mensual, y el 33% de una manera trimestral.

**Pregunta 15. Con que frecuencia se reúne el órgano administrativo con el personal operativo/técnico:**

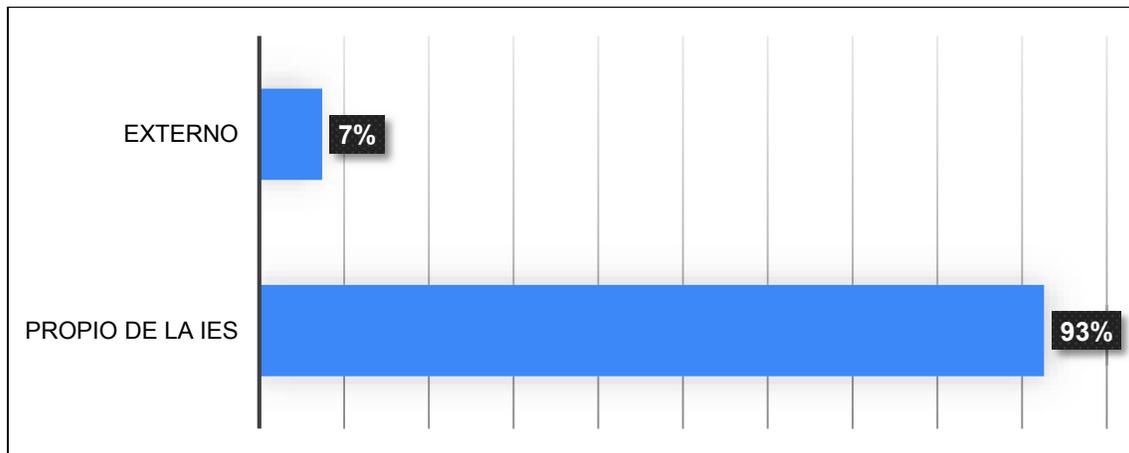


**Figura 17** – Reunión del órgano administrativo y equipo técnico – operativo.

Elaborado por: El Autor

En la figura 17, del 40% que mantiene la distinción entre órgano administrativo y equipo técnico/operativo, el 80% establece reuniones entre órgano administrativo y equipo técnico/operativo de una manera mensual, y el 20% lo hace de una manera trimestral.

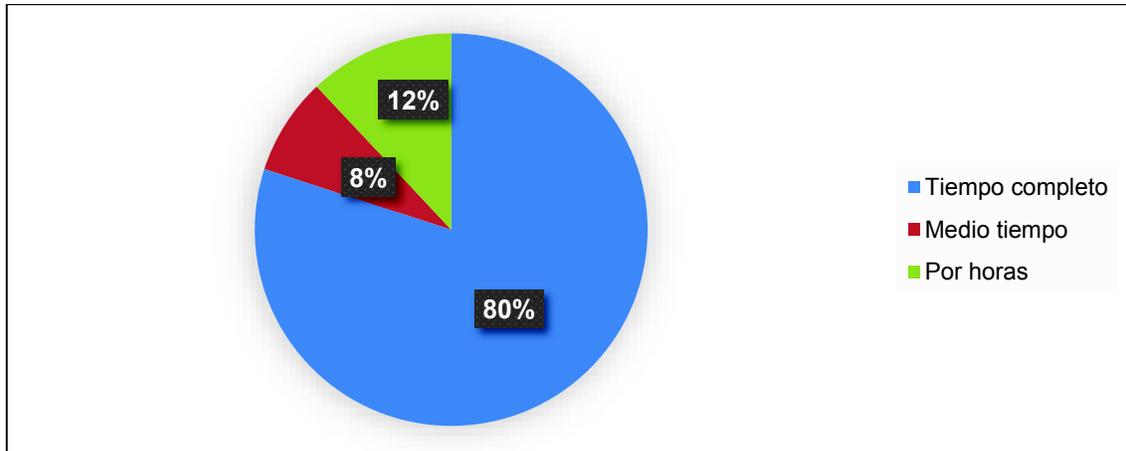
**Pregunta 16. Con respecto al personal que trabaja en el centro de emprendimiento, complete la siguiente tabla indicando la cantidad de personas en cada una de las situaciones planteadas y señale cuántos de ellos son propios de la universidad o personal contratado externamente**



**Figura 18** – Personal que trabaja en el centro.

Elaborado por: El Autor

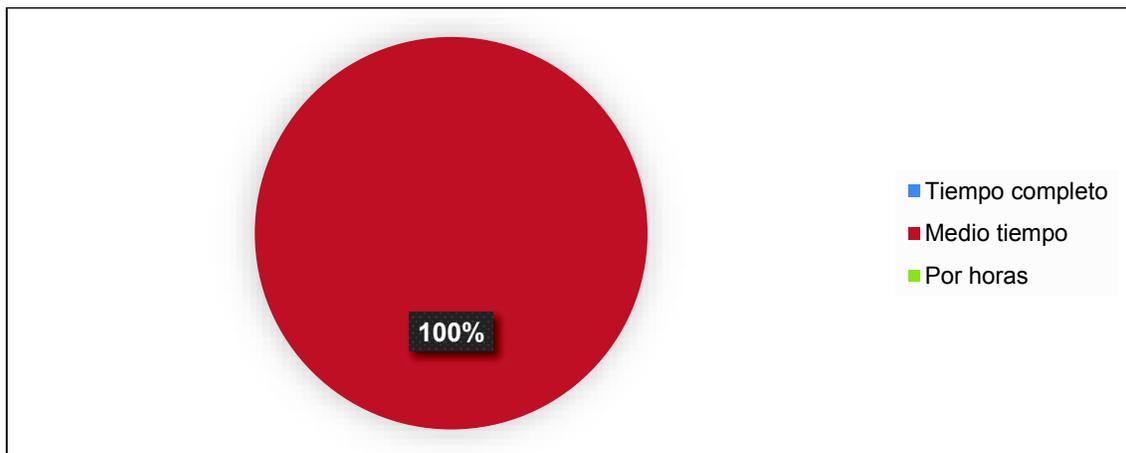
De acuerdo a la figura 18, el 93% del total de personal trabaja directamente con docentes o personal perteneciente a la IES y el 7% del total del personal corresponde a personal contratado externo a la IES.



**Figura 19** – Personal propio de las IES que trabaja en el centro.

Elaborado por: El Autor

En la figura 19, del 93% que trabaja directamente con personal propio de la IES un 80% dedica tiempo completo dentro del centro, un 8% a medio tiempo y el 12% restante realiza trabajos por horas.

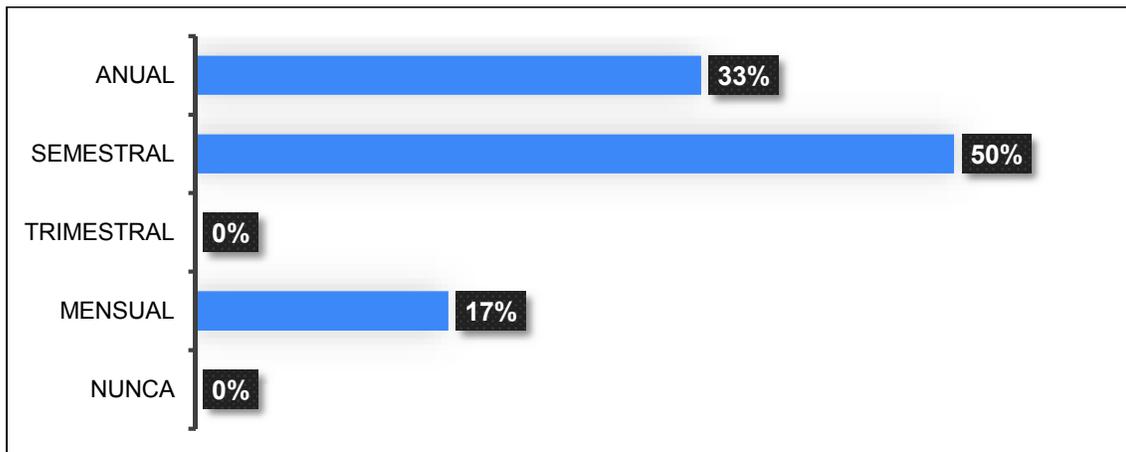


**Figura 20** – Personal externo que trabaja en el centro.

Elaborado por: El Autor

En la figura 20, del 7% del personal externo a la IES el 100% es contratado para trabajar medio tiempo, desempeñando dicha labor como consultores, mentores o capacitadores en las distintas áreas del centro.

**Pregunta 17. ¿Con qué frecuencia el personal del centro de emprendimiento recibe capacitación?**

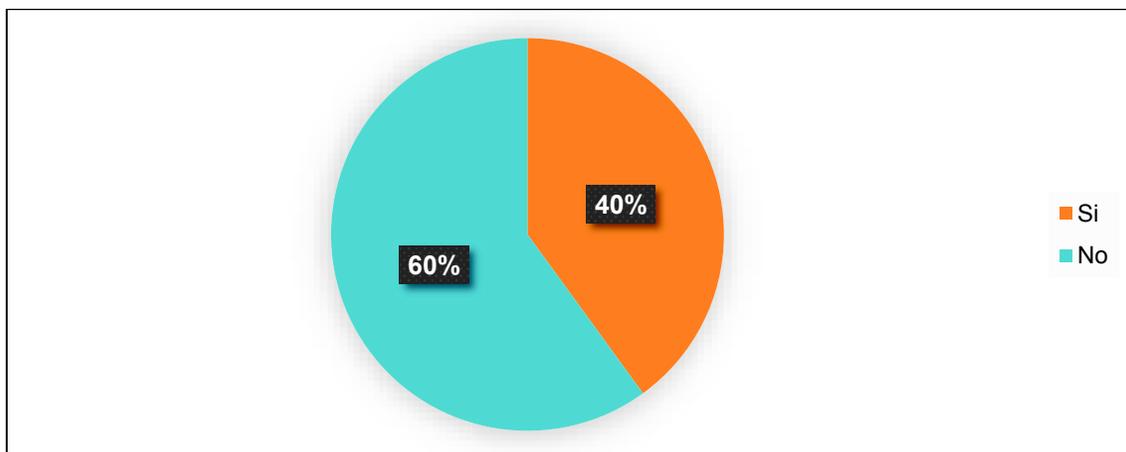


**Figura 21** – Frecuencia de capacitación al personal.

Elaborado por: El Autor

Como se puede apreciar en la figura 21, la frecuencia destinada para la capacitación del personal perteneciente a los centros de emprendimiento vinculados a las instituciones de educación superior, el 50% recibe capacitación semestral, el 33% anual y el 17% mensual.

**Pregunta 18. ¿Los productos y servicios brindados por el centro de emprendimiento tienen costo?**

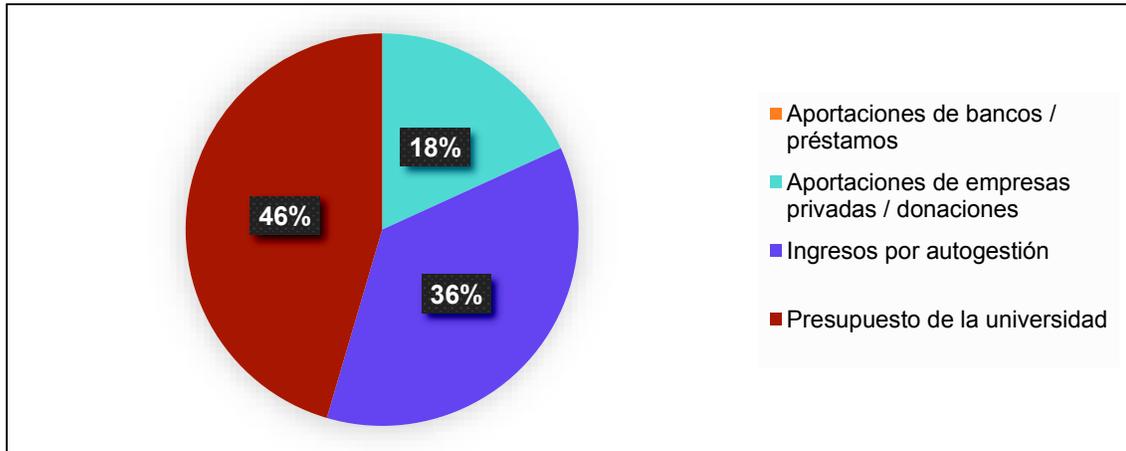


**Figura 22** – Costo de productos/servicios de los centros de emprendimiento.

Elaborado por: El Autor

En la figura 22 se aprecia que el 60% de los centros de emprendimiento no cobran ningún valor por los servicios de acompañamiento, mientras que el 40% cobran valores representativos en función de los incubados.

**Pregunta 19. Indique la fuente de ingresos correspondientes al último año fiscal:**

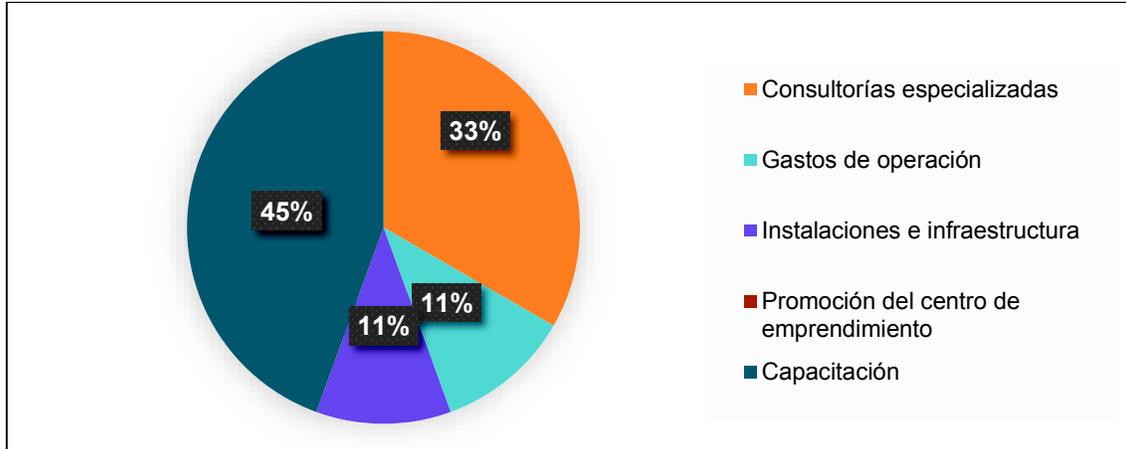


**Figura 23 – Fuentes de ingresos de los centros de emprendimiento.**

Elaborado por: El Autor

De acuerdo a lo expuesto en la figura 23, los centros de emprendimiento han recibido en el último año fiscal ingresos en un 46% por presupuesto de la universidad, es decir que se manejan directamente con lo establecido por la institución, un 36% pertenecientes a la autogestión y en un 18% los ingresos del centro provienen de auspicios, donaciones o aportes de empresas privadas, para el manejo de su gestión.

**Pregunta 20. Indique los egresos correspondientes al último año fiscal:**

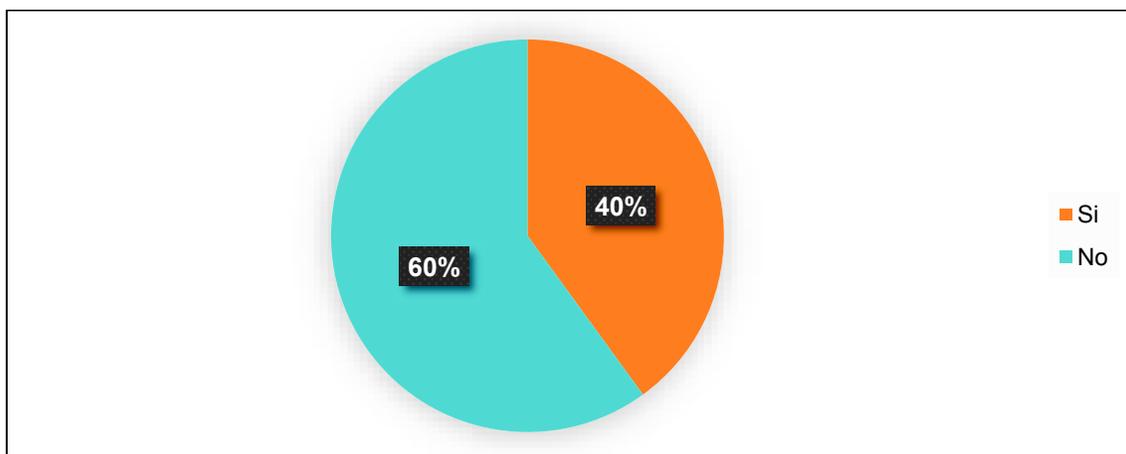


**Figura 24** – Egresos de los centros de emprendimiento.

Elaborado por: El Autor

Los egresos destinados por los centros de emprendimiento el último año fiscal de acuerdo a la figura 24 corresponden directamente un 45% en la capacitación, ya sea para su personal o para los emprendedores que reciben el acompañamiento, un 33% destinado hacia consultorías especializadas, con expertos en el tema o con mentores nacionales e internacionales, el 11% destinado hacia los gastos operativos y el 11% hacia instalaciones e infraestructura.

**Pregunta 21. ¿El centro de emprendimiento dispone de un proceso de elaboración de presupuesto?**

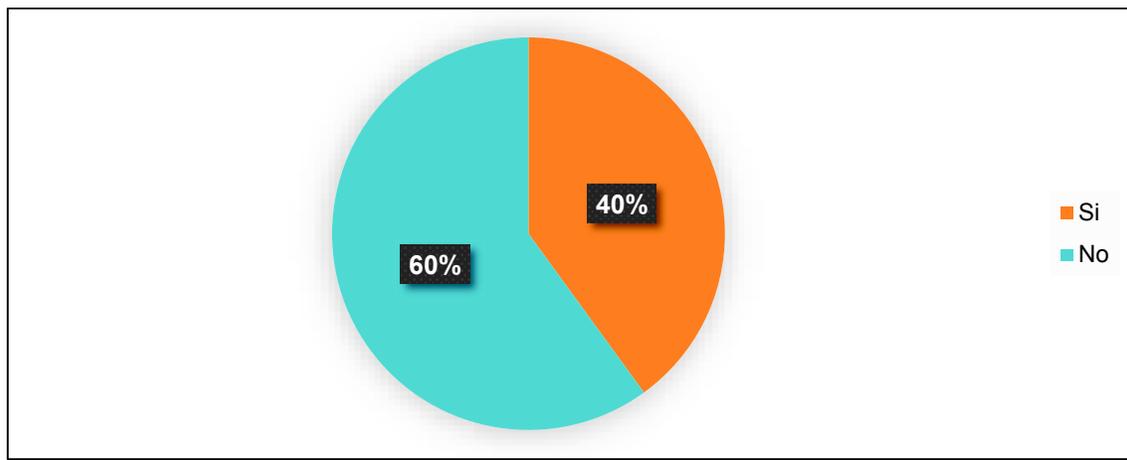


**Figura 25** – Proceso de elaboración de presupuestos.

Elaborado por: El Autor

La figura 25 representa si los centros de emprendimiento del presente estudio disponen de un proceso de elaboración de presupuestos, obteniendo como resultado que solamente un 40% dispone de ello. Sin embargo, el 60% restante, al manejar sus fuentes de ingreso directamente como recursos de la universidad, genera el presupuesto en base a los requerimientos de cada centro.

**Pregunta 22. ¿El centro de emprendimiento dispone de un proceso de control presupuestario?**

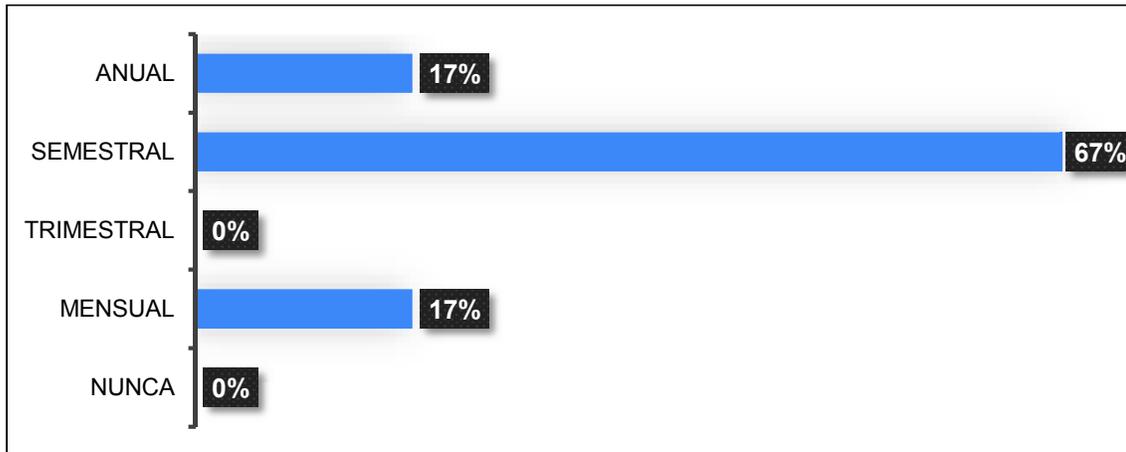


**Figura 26 – Proceso de control de presupuestos.**

Elaborado por: El Autor

En la figura 26 el 40% si dispone de un proceso de control presupuestario y el 60% no lo dispone.

**Pregunta 23. ¿Con qué frecuencia el centro monitorea las actividades financieras?**

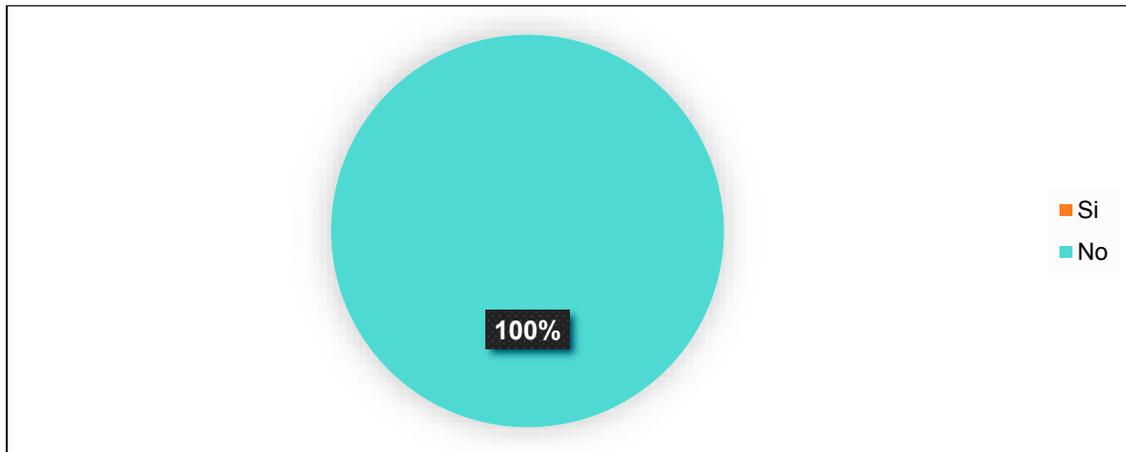


**Figura 27 – Monitoreo de actividades financieras de los centros.**

Elaborado por: El Autor

En la figura 27 se puede observar que el monitoreo de las actividades financieras de los centros el 77% lo hace de manera semestral, el 17% de manera mensual y el 16% de forma anual.

**Pregunta 24. ¿El centro de emprendimiento posee autonomía financiera?**



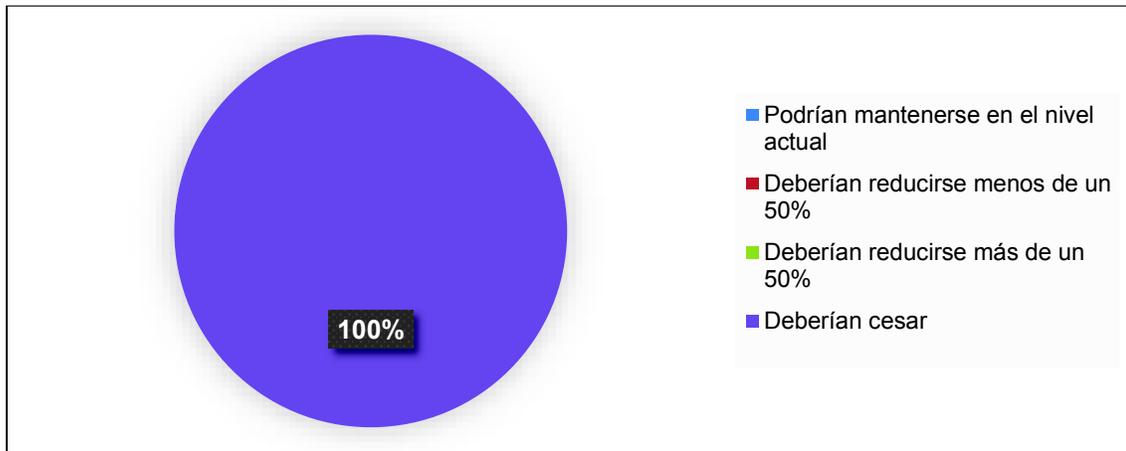
**Figura 28 – Autonomía financiera del centro.**

Elaborado por: El Autor

En relación a las preguntas de carácter financiero precedentes, la figura 28 expresa que el 100% de los centros de no poseen autonomía financiera. Es decir, todos

dependen directa o indirectamente de los recursos con los que se les asignan del presupuesto de las universidades.

**Pregunta 25. Si el centro de emprendimiento dejaría de recibir apoyo financiero de la universidad, sus actividades:**

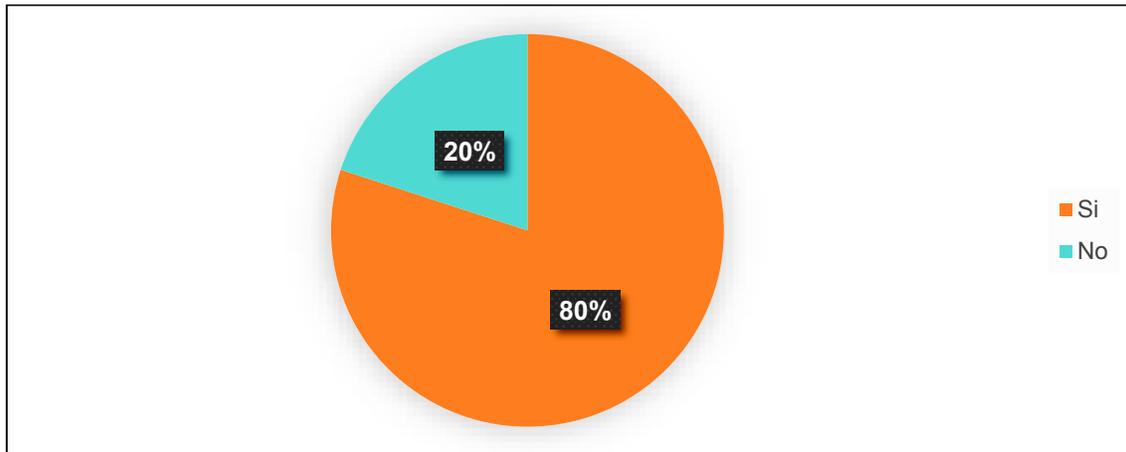


**Figura 29** – Pronóstico de operaciones del centro.

Elaborado por: El Autor

En la figura 29 acotando a la pregunta precedente, se puede apreciar que los centros de emprendimiento no poseen autonomía financiera. Por esa razón si se suspende la asignación de recursos desde el presupuesto de la universidad, el 100% de los centros de emprendimiento cesarían sus funciones.

**Pregunta 26. ¿El centro de emprendimiento posee un plan para alcanzar la autogestión o independencia financiera?**



**Figura 30 – Plan de autogestión.**

Elaborado por: El Autor

La autogestión para los centros en un punto determinado a largo plazo se torna necesaria e indispensable. En este sentido, la figura 30 muestra que el 80% posee mecanismos de autogestión y el 20% no los posee.

**Pregunta 27. ¿Cuál es el número máximo de emprendimientos a los que puede proporcionar servicios de acompañamiento por año en el centro?**

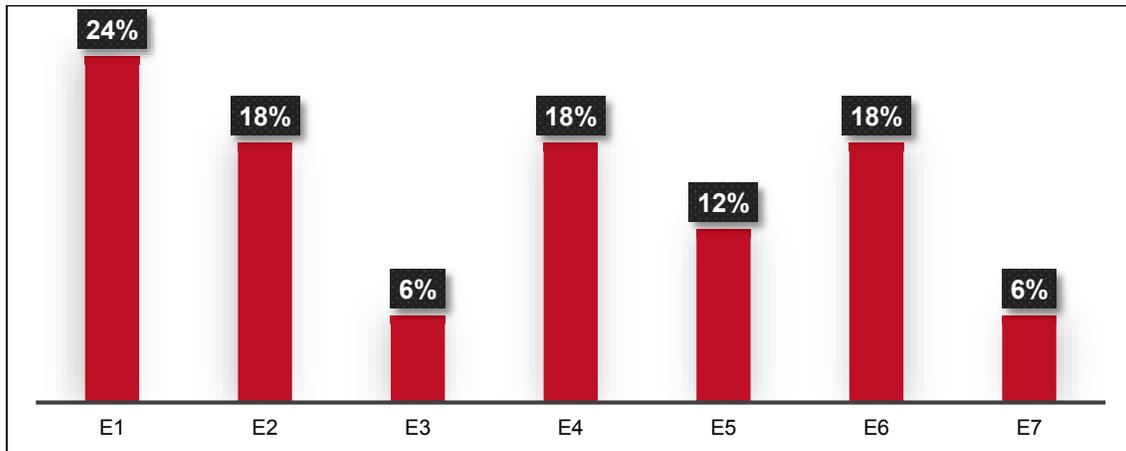


**Figura 31 – Capacidad máxima de emprendimientos anuales.**

Elaborado por: El Autor

De acuerdo a la figura 31, la capacidad máxima de emprendimientos anuales que puede generar el centro va desde 3, 20, 25 y 30, siendo el CEIUC y el i3Lab los de mayor generación.

**Pregunta 28. ¿Cómo capta el centro a las empresas/emprendedores potenciales para ofrecer los servicios de acompañamiento?**



**Figura 32 – Estrategias para captar empresas/emprendedores.**

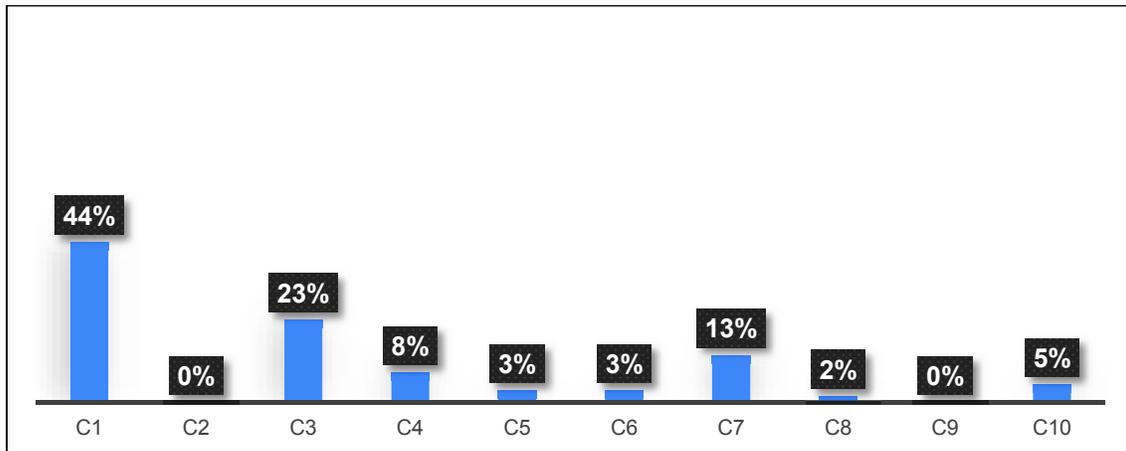
Elaborado por: El Autor

DESCRIPCIÓN ESTRATEGIAS	CÓDIGO
A través de referidos o proyectos incubados previamente	E1
Asociándose con instituciones de investigación	E2
Convocatorias abiertas a través de redes sociales (Facebook, Instagram, twitter, LinkedIn y web)	E3
Mediante cátedra de emprendimiento	E4
Participando en asociaciones y gremios estudiantiles	E5
Participando en redes de emprendedores e innovación	E6
Realizando publicidad	E7

Los centros de emprendimiento intentan captar cada vez nuevos emprendimientos innovadores o nuevas empresas para ofrecer sus servicios como tal. Para ello la figura 32 muestra cuales son las estrategias para captar clientes más utilizadas por los centros. Dentro de ellas se encuentran: con 24% gracias a los referidos o emprendedores que ya recibieron el acompañamiento que motivan a nuevos emprendedores para que también puedan recibirlo, un 18% de los nuevos que se asocian gracias a la cátedra de emprendimiento dictada por las IES, el 18%

pertenece a las asociaciones con instituciones de investigación, el 18% de la participación con redes de emprendedores, el 12% de la participación con gremios estudiantiles, 6% a través de redes sociales y 6% mediante publicidad.

**Pregunta 29. De los siguientes criterios para seleccionar a sus incubados, señale los que el centro de emprendimiento utiliza:**



**Figura 33 – Criterios de selección para incubados.**

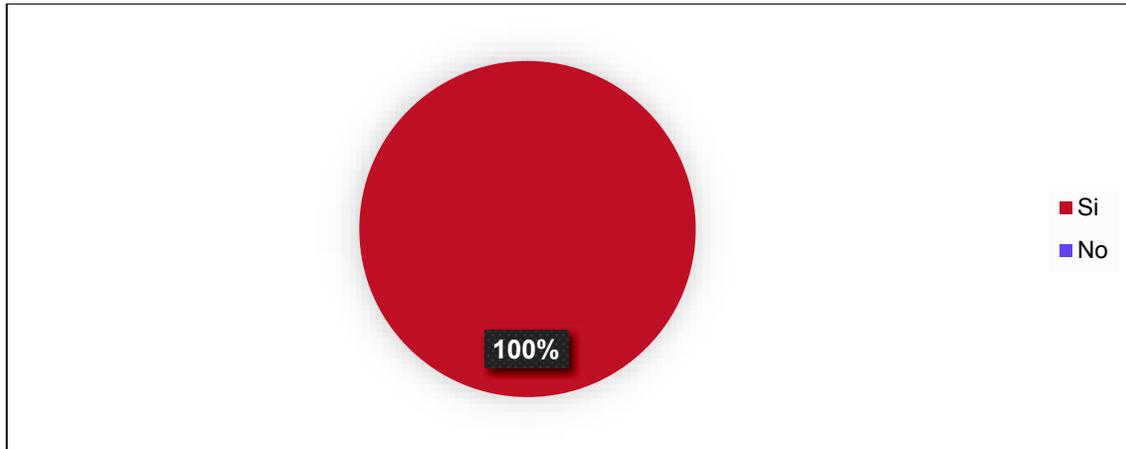
Elaborado por: El Autor

DESCRIPCIÓN CRITERIOS	CÓDIGO
Carácter innovador del proyecto	C1
Deben contar con financiamiento	C2
Equipos multidisciplinarios	C3
Habilidades, conocimiento, experiencia del emprendedor	C4
Modelo de negocios	C5
Nivel de desarrollo del proyecto	C6
Plan de negocios	C7
Riesgo del proyecto	C8
Tipo de producto/servicio	C9
Tipo de sector productivo	C10

En cuanto a los criterios de selección para sus incubados, como se muestra en la figura 33, se puede apreciar que, de los centros de emprendimiento encuestados, los criterios más importantes son: 44% carácter innovador del proyecto, el 23% equipos multidisciplinarios, el 13% plan de negocios, el 8% conocimiento de los

emprendedores, el 5% tipo de sector productivo, 3% nivel de desarrollo del proyecto, 3% modelo de negocios y con un 2% el riesgo del negocio.

**Pregunta 30. ¿El centro de emprendimiento dispone de un documento legal de ingreso para los emprendimientos – empresas al centro?**

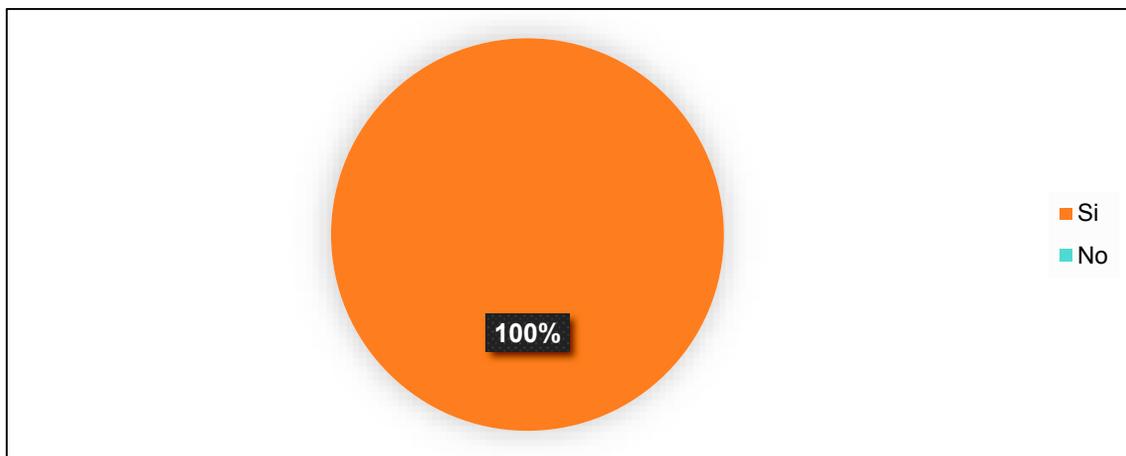


**Figura 34** – Documento legal de ingreso.

Elaborado por: El Autor

La figura 34 muestra que el 100% de los centros poseen un documento de vinculación para los nuevos emprendimientos y empresas que recibirán el servicio de acompañamiento.

**Pregunta 31. ¿El centro de emprendimiento dispone de un documento legal de desvinculación de los emprendimientos – empresas al centro?**



**Figura 35** – Documento legal de desvinculación.

Elaborado por: El Autor

En la figura 35 el 100% de los centros poseen un documento de desvinculación para los emprendimientos y empresas que recibieron el servicio de acompañamiento.

**Pregunta 32. ¿Cómo evalúa la satisfacción de sus empresas incubadas con los servicios que el centro de emprendimiento le provee?**

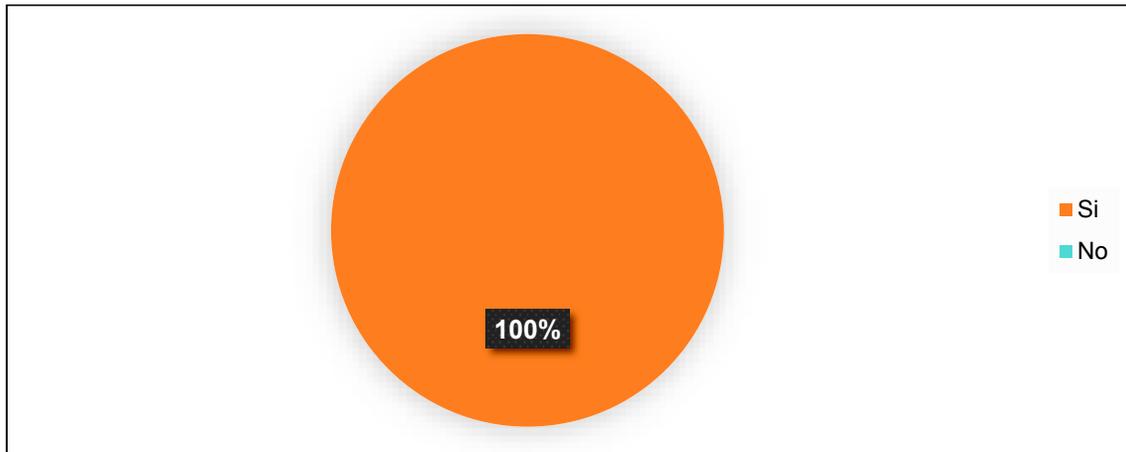


**Figura 36** – Evaluación de la satisfacción.

Elaborado por: El Autor

Como se puede observar en la figura 36, los centros de emprendimiento vinculados a las instituciones de educación superior usan ciertos mecanismos para evaluar la satisfacción de sus incubados. Dentro de ellas: un 50% utiliza entrevistas, el 25% de ellas opta por realizar encuestas, el 12% reuniones periódicas y el 13% mide la satisfacción a través de los resultados esperados con los conseguidos.

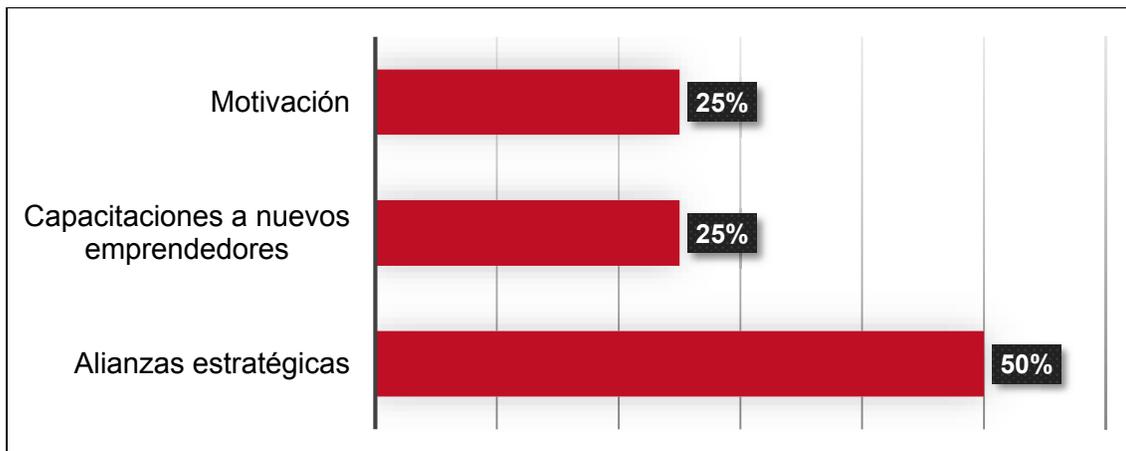
**Pregunta 33. ¿Mantiene relación con empresas – emprendimientos que han finalizado el proceso de acompañamiento con el centro?, ¿Por qué?**



**Figura 37 – Relación con incubados.**

Elaborado por: El Autor

La figura 37 muestra que el 100% de los centros de emprendimiento encuestados mantiene relación con los incubados o con las empresas/emprendimientos a las que el centro del ofreció los servicios de acompañamiento durante las etapas de la incubación



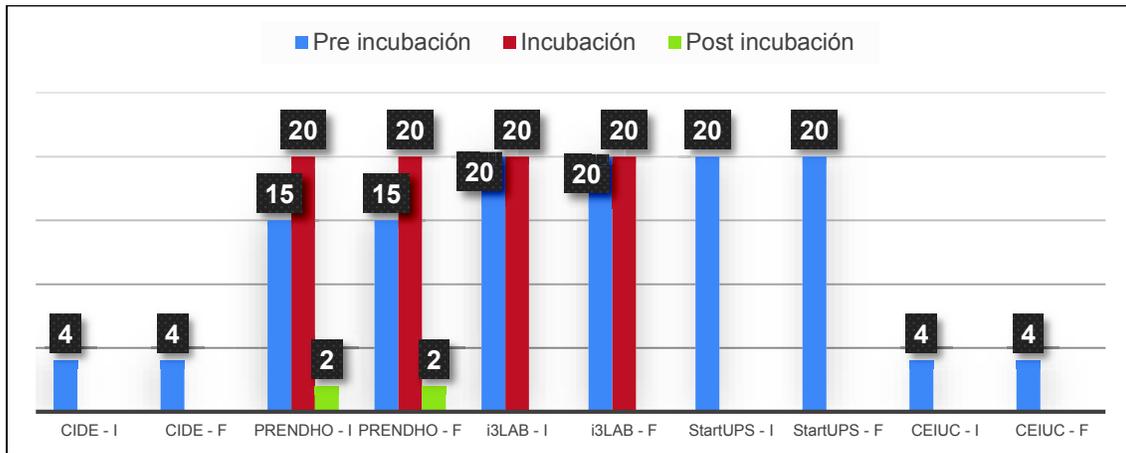
**Figura 38 – Razones para mantener relación con incubados.**

Elaborado por: El Autor

En la figura 38 se puede observar las razones por la que los centros mantienen esta relación. Se basa: el 50% en alianzas estratégicas ampliando la red de conectividad y asociatividad en cada centro, el 25% representa a muchos de sus incubados que

se ofrecen para apoyar con mentoría y/o capacitaciones y el 25% con motivación hacia los nuevos emprendedores.

**Pregunta 34. Indique, de acuerdo a las etapas de la incubación, el número de empresas que inició y finalizó cada una de ellas en el último año y el tiempo promedio dedicado a cada etapa**



**Figura 39** – Incubados que iniciaron y finalizaron cada etapa de incubación el último año.

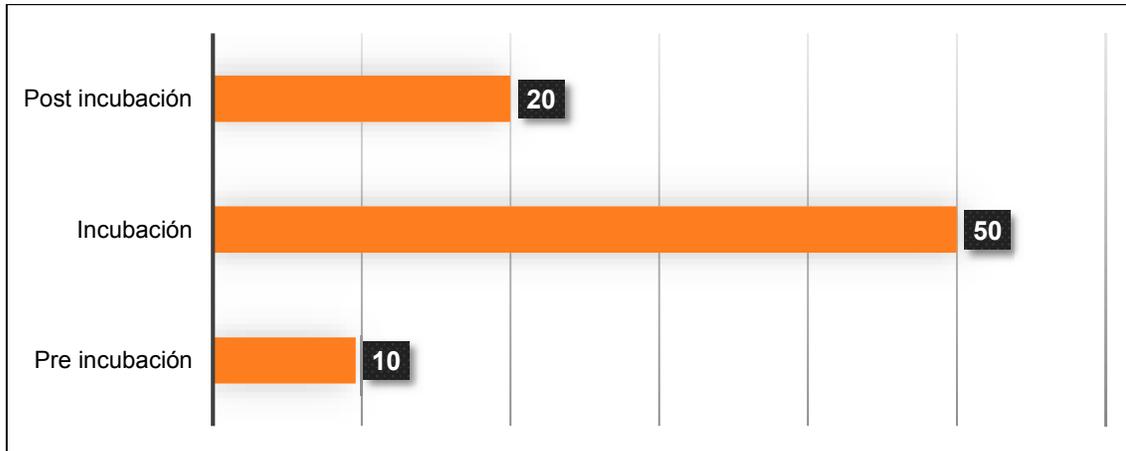
Elaborado por: El Autor

En la figura 39 se puede apreciar que 63 emprendimientos iniciaron la fase de pre incubación y concluyeron 63, la fase de incubación inició con 40 emprendimientos y terminó con 40 emprendimientos y por último 2 iniciaron en pos incubación y finalizaron en el último año. Además, en la Tabla 15 se puede apreciar los servicios de incubación que ofrecen los centros de emprendimiento vinculados actualmente a las IES.

**Tabla 15** – Tipos de productos/servicios que ofrecen los centros de emprendimiento actuales, según las etapas de la incubación.

CENTRO DE EMPRENDIMIENTO	PRODUCTOS/SERVICIOS		
	Pre – incubación	Incubación	Aceleración
CIDE – ESPE	X		
PRENDHO – UTP	X	X	X
I3LAB – ESPOL	X	X	
STARTUPS – UPS	X		
CEIUC – UC	X		

Elaborado por: El autor



**Figura 40** – Tiempo promedio en semanas por cada etapas de incubación.

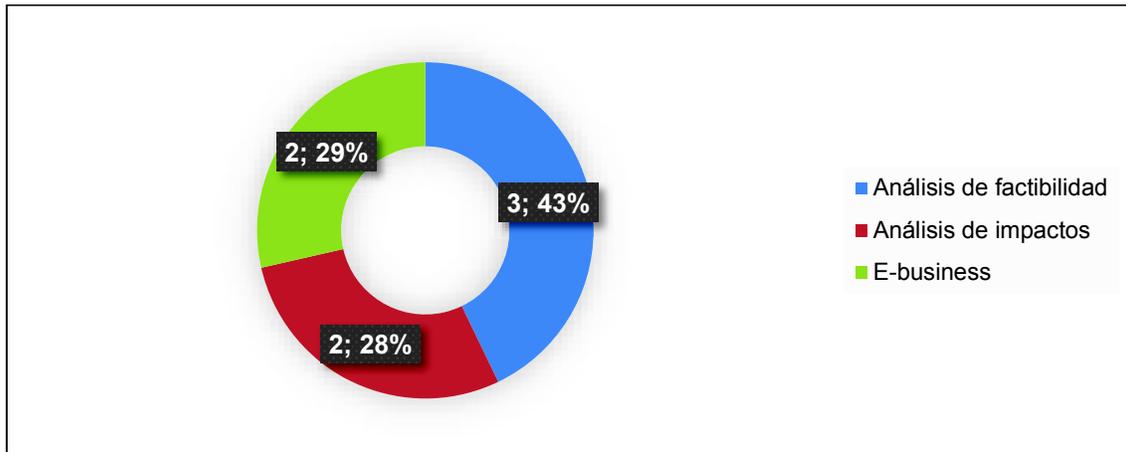
Elaborado por: El Autor

Dentro del gráfico 40 se muestra el tiempo promedio que se utiliza para cada etapa. Este es: 10 semanas para pre incubación, 50 semanas para incubación y 20 semanas para post incubación.

**Pregunta 35. De los emprendimientos que no finalizaron las etapas de emprendimiento seleccione la o las razones de las que se muestran a continuación. (Responder solo si aplica)**

La pregunta 35 pretendía comprender las razones por las cuales los emprendimientos, dependiendo de cada etapa, no finalizaban el proceso. Sin embargo, como se puede evidenciar en la pregunta precedente, todos los que inician o han iniciado el proceso culminan con éxito las etapas.

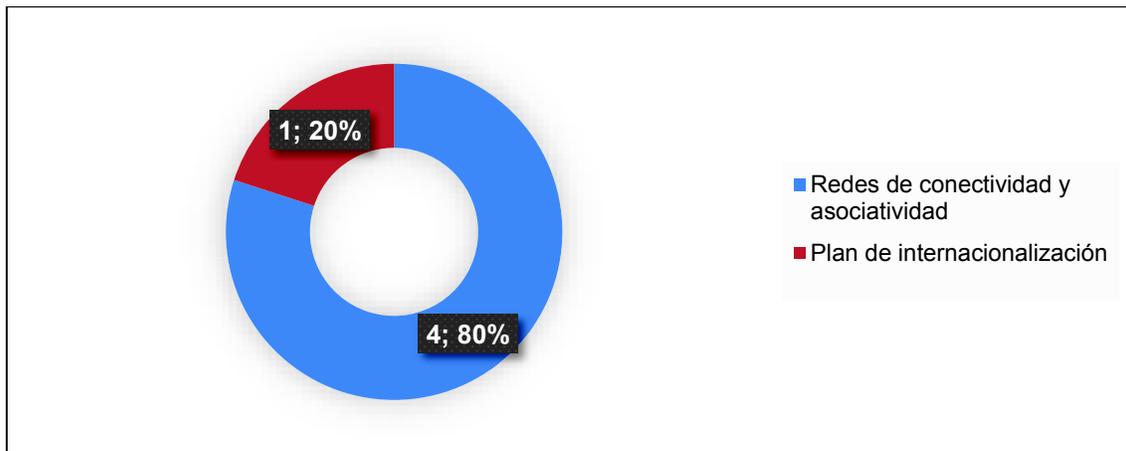
**Pregunta 36. Señale cuáles son los productos/servicios que ofrece el centro de emprendimiento de acuerdo a las principales áreas de enfoque**



**Figura 41 – Productos/servicios área de estrategia.**

Elaborado por: El Autor

La gráfica 41 representa los productos/servicios del área de estrategia de los centros de emprendimiento. Se obtuvo que aproximadamente la mitad de ellos, con un 43%, ofertan el análisis de factibilidad, un 29% de los centros ofertan estrategias de e-business y un 28% oferta análisis de impactos, dentro de su portafolio.

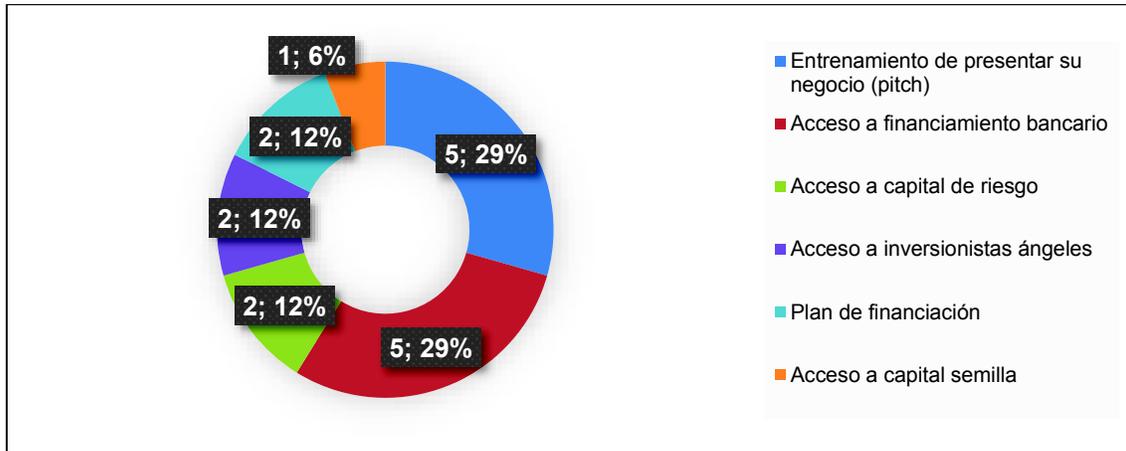


**Figura 42 – Productos/servicios área de internacionalización.**

Elaborado por: El Autor

La gráfica 42 representa los productos/servicios del área de internacionalización de los centros de emprendimiento. Se obtuvo que un 80% de los centros ofertan el

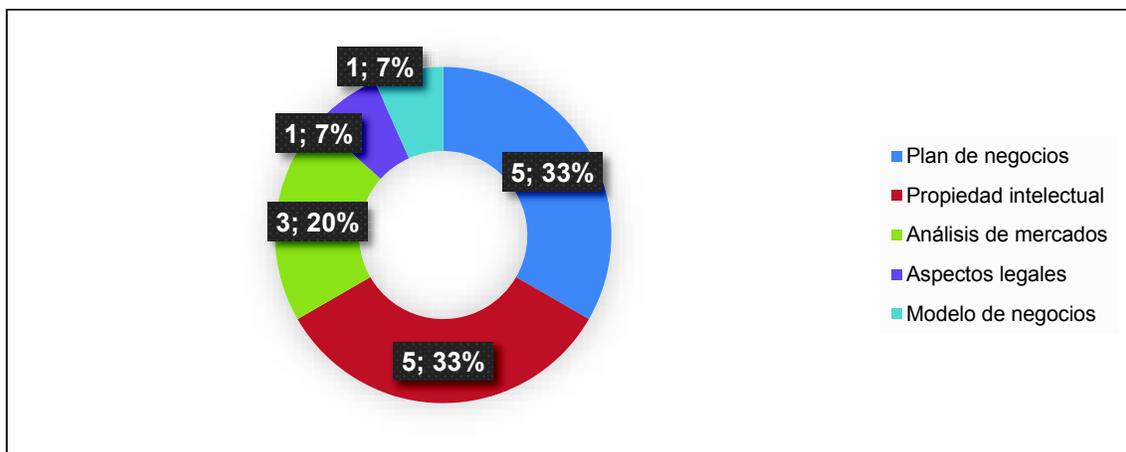
acompañamiento en redes de conectividad y asociatividad y un 20% ofrece como parte de su portafolio el acompañamiento en plan de internacionalización.



**Figura 43** – Productos/servicios área de inversión.

Elaborado por: El Autor

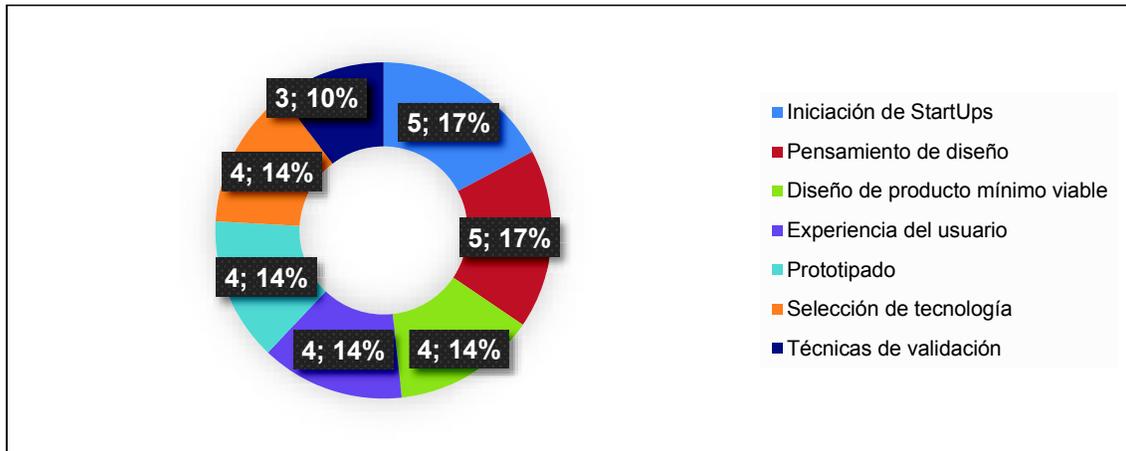
La gráfica 43 representa los productos/servicios del área de inversión de los centros de emprendimiento. Se obtuvo que un 29% de los centros ofrece acompañamiento en entrenamiento del pitch, 29% en acceso a financiamiento bancario, 12% en acceso a capital de riesgo, 12% en inversionistas ángeles, 12% en planes de financiación y el 6% oferta acompañamiento en acceso a capital semilla.



**Figura 44** – Productos/servicios área de negocios.

Elaborado por: El Autor

La gráfica 44 representa los productos/servicios del área de negocios de los centros de emprendimiento. Se obtuvo que un 33% de los centros ofrece acompañamiento en plan de negocios, un 33% en propiedad intelectual, un 20% en análisis de mercados, un 6% en aspectos legales y un 6% en modelo de negocios.

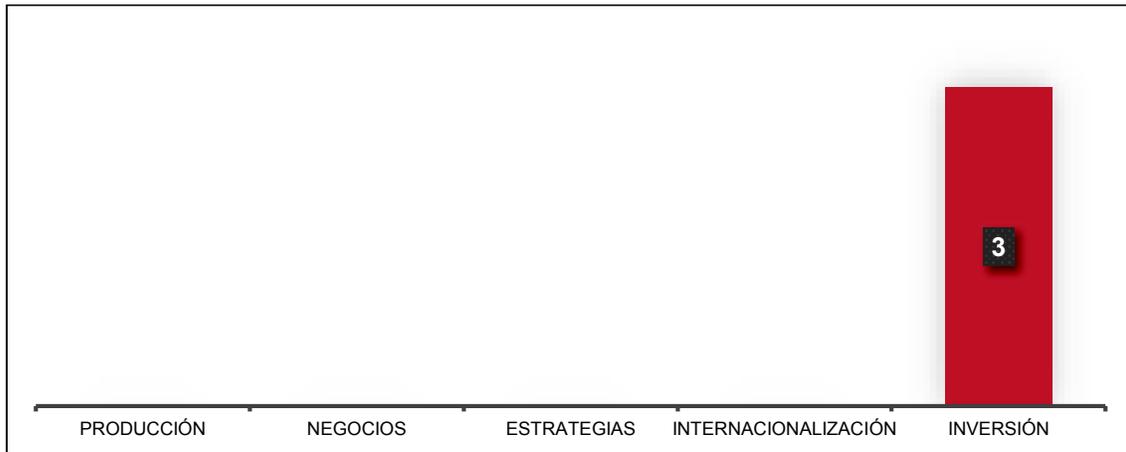


**Figura 45** – Productos/servicios área de producción.

Elaborado por: El Autor

La gráfica 45 representa los productos/servicios del área de negocios de los centros de emprendimiento. Se obtuvo que un 17% de los centros ofrece acompañamiento en iniciación de Startups, un 17% ofrecen acompañamiento en pensamiento de diseño, un 14% en diseño del producto mínimo viable, un 14% en experiencia del usuario, un 14% en prototipado, un 14% en selección de tecnologías y un 10% en técnicas de validación.

**Pregunta 37. De los servicios que ofrece el centro, según las áreas de enfoque señale, cuales con otorgados por terceros:**

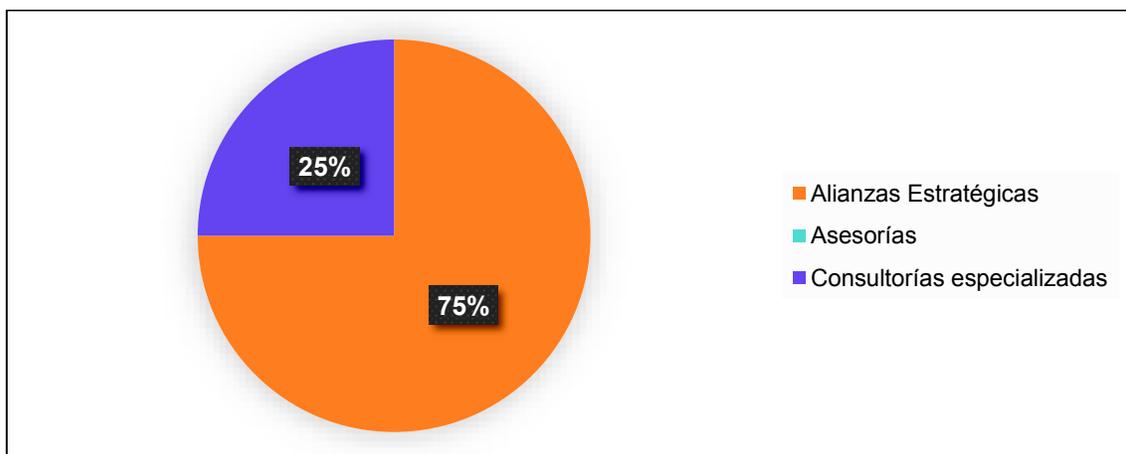


**Figura 46 – Servicios otorgados por terceros.**

Elaborado por: El Autor

La figura 46 muestra que 3 centros de emprendimiento como son: PRENDHO, i3LAB y StartUPS ofrecen acompañamiento en el área de inversión mediante terceros, ya que no se pueden desviar de su norte inicial el cual es generar emprendimientos, mas no financiarlos.

**Pregunta 38. Indique la forma de relación contractual que mantiene con los servicios con terceros que utiliza el centro:**

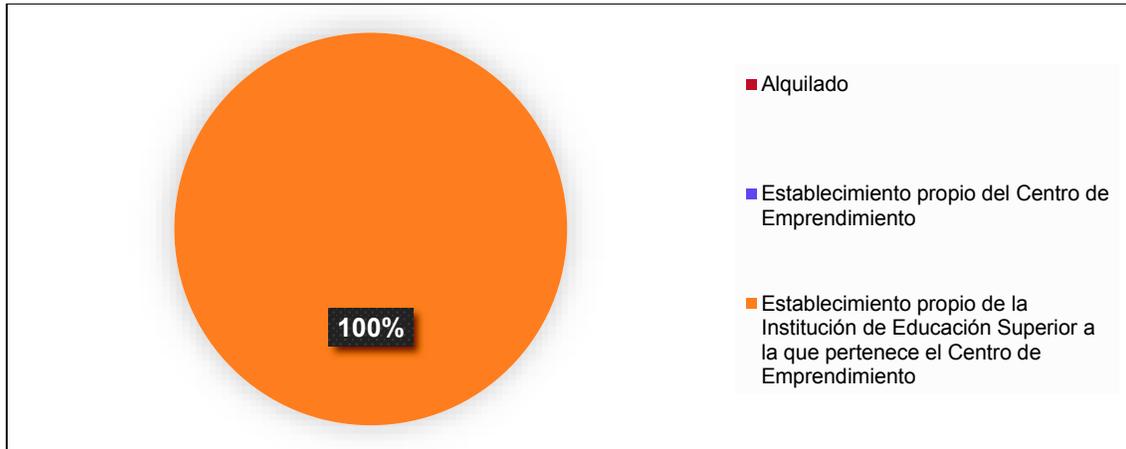


**Figura 47 – Relación contractual con terceros.**

Elaborado por: El Autor

De acuerdo a la figura 47, la relación contractual que se maneja entre los centros de emprendimiento con los servicios otorgados por terceros, se los realiza en un 75% con alianzas estratégicas y un 25% mediante consultorías especializadas.

**Pregunta 39. El espacio físico del centro de emprendimiento es:**

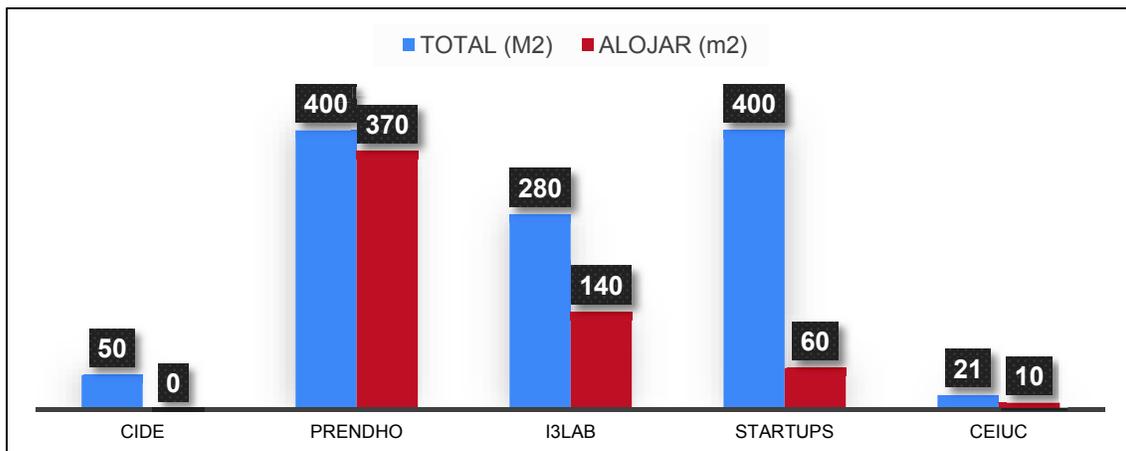


**Figura 48** – Espacio físico del centro de emprendimiento.

Elaborado por: El Autor

Según la figura 48 el espacio donde opera el centro de emprendimiento es en un 100% propio de las instituciones de educación superior a la que pertenecen los centros de emprendimiento.

**Pregunta 40. Espacios en los que opera el centro:**

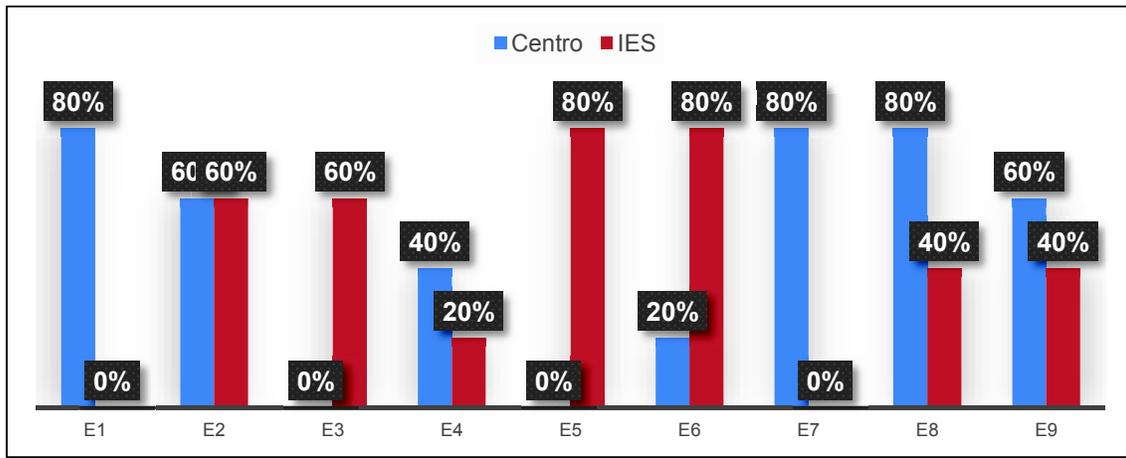


**Figura 49** – Dimensiones del centro de emprendimiento.

Elaborado por: El Autor

De acuerdo a la figura 49, las superficies totales de los centros de emprendimiento van desde 21 m<sup>2</sup> (CEIUC), 50m<sup>2</sup> (CIDE), 280m<sup>2</sup> (i3LAB), 400m<sup>2</sup> (StartUPS) y 400m<sup>2</sup> (PRENDHO); y el metraje destinado para alojar empresas es de 0 m<sup>2</sup> (CIDE), 10m<sup>2</sup> (CIEUC), 60m<sup>2</sup> (StartUPS), 140m<sup>2</sup> (i3LAB) y 370m<sup>2</sup> (PRENDHO).

**Pregunta 41. Señale cuál de las siguientes áreas de uso común o elementos de infraestructura posee el centro y si son propias del centro o de la institución de educación superior a la que pertenece el mismo:**



**Figura 50** – Dimensiones del centro de emprendimiento.

Elaborado por: El Autor

DESCRIPCIÓN DE ELEMENTOS	CÓDIGO
Área de coworking	E1
Equipos de cómputo	E2
Equipos de laboratorio, precisión y alta tecnología	E3
Espacio creativo y de dispersión	E4
Fablabs	E5
Impresoras (normales, 3D)	E6
Oficinas administrativas	E7
Sala de reuniones	E8
Salón multimedia	E9

En la figura 50 se puede observar que los centros de emprendimiento el 80% poseen un área de coworking, el 60% poseen equipos de cómputo, 0% disponen de equipos de laboratorio precisión y alta tecnología, un 40% cuentan con espacios

creativos y de dispersión, 0% dispone de fablabs, un 20% posee impresoras (normales, 3D), un 80% cuenta con oficinas administrativas, un 80% dispone de una sala de reuniones y un 60% cuenta con salón multimedia.

Como recursos de uso común con los que cuentan las IES, además de los de los centros de emprendimiento, se tiene: 0% de un área de coworking, 60% de equipos de cómputo, 60% equipos de laboratorio precisión y alta tecnología, 20% espacio creativo y de dispersión, 80% de fablabs, 80% impresoras (normales, 3D), 0% oficinas administrativas, 40% sala de reuniones y 40% salón multimedia.

### 3.2. Entrevista

El cuestionario previamente analizado abordó aspectos específicos en cuanto al funcionamiento y gestión de los centros de emprendimiento. Adicional a ello se pretende conocer, a través de la entrevista realizada a los encargados de los centros, las diferentes posturas y apreciaciones en cuanto a aspectos generales de los centros de emprendimiento en las universidades.

Las entrevistas fueron realizadas de acuerdo a un cronograma preestablecido y planificado para visitar los centros de emprendimiento vinculados a las IES, una vez identificados los centros de emprendimiento que se encuentran funcionando con relativo éxito en su gestión para lo cual fueron creados (Ver Tabla 16), con el fin de recabar la información necesaria para la presente investigación.

**Tabla 16** – Cronograma de visitas a los centros para realizar encuesta y entrevistas.

<b>CENTRO DE EMPRENDIMIENTO</b>	<b>LUGAR GEOGRÁFICO</b>	<b>FECHA</b>	<b>ENTREVISTADO</b>
PRENDHO – UTPL	Loja (Loja)	17/SEP/2018	MSc. Marcos Vega – Director
CEIUC – UC	Cuenca (Azuay)	18/SEP/2018	Ing. Silvana Zalamea – Directora Lic. Miguel Cárdenas
StarUtPS – UPS	Cuenca (Azuay)	18/SEP/2018	PhD. Juan Pablo Salgado – Director
I3LAB – ESPOL	Guayaquil (Guayas)	19/SEP/2018	MSc. Guido Caicedo – Director Eco. Gabriela Pazmiño
CIDE – ESPE	Sangolquí (Pichincha)	21/SEP/2018	PhD. Giovanni Herrera – Director
EPN	Quito (Pichincha)	17/OCT/2018	Ing. Margarita Chávez – Ing. Juan Pablo Manosalvas

Elaborado por: El autor

**Pregunta 1. ¿Considera usted que la implementación de centros de emprendimiento paralelos a la educación superior va de la mano hacia el desarrollo del país?**

En su mayoría, los directores de los centros enmarcan su interés a favor de la implementación de los centros de emprendimiento en las IES, y con ellos fortalecer la formación profesional e integral de sus estudiantes, ya que los centros de emprendimiento y los ecosistemas de innovación y desarrollo de las universidades apoyan directamente a la generación de emprendimientos y con ello a la generación de empleo para que de esta manera ser parte de desarrollo del país y de la universidad como tal generando cambios sustanciales dentro de la economía actual (Vega, 2018).

En este sentido, de acuerdo con Herrera (2018), se plantea que la universidad debe dedicarse a su propósito fundamental, que es la enseñanza y formación, para ello el desarrollo de los centros proponen espacios de carácter colaborativo para pre incubar, incubar o acelerar de acuerdo a la capacidad que posea cada uno de sus estudiantes.

Acotando, según Salgado (2018), el futuro de la educación como tal se orienta hacia el desarrollo de empresas conjugadas con la universidad. En este contexto, es necesario enmarcar que se debe cambiar el paradigma de enseñanza de las universidades hacia el aprender haciendo; combinado a la vez con modelos sociales colaborativos. Es decir, rompiendo las barreras emergentes.

Sin embargo, para que este cambio exista es necesario generar y fomentar la cultura de emprendimiento e innovación al interior y exterior de la universidad, dando como resultado una dinamización de los mercados a través de nuevos emprendimientos que resuelven problemáticas emergentes (Caicedo & Pazmiño, 2018).

Adicionalmente cabe recalcar que, para fomentar el desarrollo a nivel de país, las orientaciones o cambios que se deberían catalizar son a través del ámbito político,

convirtiéndolo en un eje colaborativo hacia educación superior y generación de empresas (Zalamea & Cardenas, 2018).

**Pregunta 2. ¿Qué apreciación tiene usted sobre la implantación del desarrollo emprendedor como eje transversal para el perfil profesional de los estudiantes?**

De acuerdo con Zalamea (2018), la enseñanza de emprendimiento y sus variantes debe ser parte fundamental en los diseños curriculares de la formación de los nuevos profesionales. Por esta razón, se considera de vital importancia que transversalmente hacia todas las ramas de conocimiento que conjugan la universidad como tal.

Acotando, Herrera y Vega aseveran que la cátedra de emprendimiento dentro de la formación profesional apoya directamente a que los centros de emprendimiento cuenten con personas capacitadas de índole multidisciplinario, con visión y características innovadoras del emprendedor naciente.

También, es necesario puntualizar que las materias enfocadas en emprendimiento funcionan como eje de apoyo directo hacia los programas especializados que ofrecen los centros (Caicedo & Pazmiño, 2018).

No obstante, de acuerdo con Salgado (2018), las materias relacionadas con emprendimiento e investigación se manejan mediante una perspectiva de complejidad, ya que no son asignaturas que se enseñan, sino más bien se comprenden gracias a la abstracción mental que no proporcionan las aulas de clase, sino los centros como tal.

**Pregunta 3. ¿Cuál considera usted que es el aporte del centro de emprendimiento hacia la universidad, a los estudiantes y a la sociedad?**

Los beneficios esperados por parte de los centros de emprendimiento, de acuerdo con Zalamea y Cárdenas (2018), se otorgan en cierto modo a la universidad gracias

a la investigación que se genere dentro de ella, los estudiantes a través de sus emprendimientos ofreciendo plazas de empleo y en una perspectiva global de las distintas ramas y hacia la sociedad intenta generar una transformación holística iniciando por un cambio en la cultura.

Además, los centros de emprendimiento permiten orientar la formación hacia el autoempleo o la generación de fuentes de trabajo en beneficio para todos los actores antes mencionados (Herrera, 2018) y también la universidad vincula los sectores de involucrados hacia ofrecer herramientas de investigación, desarrollo e innovación (Vega, 2018).

**Pregunta 4. ¿El desconocimiento del portafolio de productos y servicios de los centros de emprendimiento por parte de la comunidad ha hecho que muchos de los emprendimientos nuevos sean poco innovadores o simplemente una copia de proyectos que fallaron en un momento determinado? Por esta razón, ¿cómo consideraría usted que deberían manejar la difusión de dicho portafolio hacia los sectores de interés con el fin de promover el desarrollo emprendedor del país?**

Zalamea y Cárdenas (2018) exponen que la difusión del portafolio de productos/servicios debe realizarse a través de grupos de interés, gracias a workshops, bootcamps, ruedas de negocios, encuentros de emprendimientos e innovación, entre otros. Según Caicedo (2018) y Herrera (2018) debe realizarse también a través de campañas de medios mediante capacitación, vinculación sistémica, desafíos en empresas – emprendedores y creando alianzas con coworkings a nivel nacional.

Finalmente, Vega (2018) explica que la sistemática de retos para los emprendedores, investigadores, profesores para resolver soluciones mediante diferentes estrategias, ayuda al conocimiento del centro al interior y exterior de la universidad y promueven el desarrollo del país.

### **Pregunta 5. ¿Cuáles serían sus recomendaciones para que el centro de emprendimiento posea mejores resultados?**

De acuerdo con Salgado (2018), los centros son considerados como intraemprendimientos en las universidades. Dentro de ellos se generan emprendimientos y se forman emprendedores, donde cualquiera de ellos puede fracasar. En este sentido la perspectiva de perder emprendimientos por las razones mencionadas en el acápite o crear mejores emprendedores a través del fracaso suscitado se muestra como cuestión de enfoque.

Para apoyar a dicha premisa y mejorar el rendimiento del centro se deberían utilizar lógicas de la polinización cruzada, desde la perspectiva sistémica ofreciendo cambios de mentalidad para sus interesados (Salgado, StartUPS - UPS, 2018).

Para Herrera (2018) y Caicedo (2018), la vinculación con redes de emprendimientos es fundamental para la práctica complementaria y colaborativa de dichos centros. Adicionalmente fomentar el emprendimiento por afinidad de los stakeholders, potencializa sus habilidades para que al momento que se susciten problemas pueden sobrellevarlos y ofrecer soluciones viables.

También es de vital importancia que los programas de acompañamiento cuenten con personal capacitado que exprese y dirija los proyectos innovadores nuevos hacia el desarrollo y crecimiento de estos ofreciendo espacios colaborativos y servicios de formación, mentoría, coaching, prototipado, validación y networking (Vega, 2018).

### **3.3. Discusión**

Una vez realizado el estudio teórico y práctico se generan puntos críticos a favor y en contra de lo expuesto en capítulos anteriores, de los cuales se destacan los siguientes:

1. De acuerdo al estado del arte realizado en cuanto a la perspectiva de educación hacia el emprendimiento, los centros de emprendimiento vinculados a las IES

cuentan con los contingentes necesarios para satisfacer las áreas del desarrollo emprendedor: `

- a. El *área física* se manifiesta gracias a los retos y programas dictados por los centros en períodos de tiempo determinados, ofreciendo la metodología de aprender – haciendo.
  - b. El *área intelectual* ofrece directamente el personal académico de las IES (propio del centro como externo al mismo), que son quienes otorgan conocimientos y contingentes para la solución de problemas.
  - c. El *área motivacional* se expresa directamente en concursos, rankings y evaluaciones, generando impulsos emotivos para que sus emprendedores como tal se mantengan seguros de lo que hacen y adicionalmente con el personal propio del centro o contratado que despierta el espíritu emprendedor que existe en cada uno de sus agregados.
  - d. El *área de comportamiento*, expresada directamente en los espacios de coworking o bootcamps creados para la colaboración continua entre empresas – emprendedores, ofreciendo resultados en tiempo real y la dinámica de asumir riesgos y tomar decisiones que genera a su vez las redes de asociatividad y conectividad para los emprendimientos nuevos o existentes.
2. Dentro de las etapas básicas de la incubación de empresas son entendidas: pre–incubación, incubación y aceleración, las cuales ofrecen hacia sus stakeholders los contingentes necesarios para poder desarrollar sus emprendimientos con un éxito garantizado. Un centro de emprendimiento, teóricamente, representa a agrupación de recursos, productos y servicios para ofrecer los contingentes previamente mencionados. Sin embargo, en la actualidad, la mayoría de los centros de emprendimiento que funcionan vinculados a las IES no proporcionan más que la etapa de pre – incubación, sin ofrecer los mecanismos necesarios para la praxis adecuada o si la tiene recién están en desarrollo.

3. De las instituciones de educación superior de categorías A y B del Ecuador, solamente un 17% cuentan con un centro de emprendimiento universitario como complemento en su formación integral y profesional cumpliendo con el rol de ofrecer acompañamiento hacia formación empresarial. El 83% restante mantiene solamente la cátedra de emprendimiento o no cuentan con espacios para promover el desarrollo emprendedor de su alumnado.
4. Los objetivos de los centros de emprendimiento se muestran relacionados con ofertar hacia la comunidad servicios de innovación y transferencia tecnológica, crear la cultura de emprendimiento y potencializar la generación de empresas en su mayoría. Sin embargo, en la práctica, los centros de emprendimiento se manejan en cierto modo desvinculados del entorno universitario y no existe el cooperativismo entre los ámbitos de las IES hacia la consecución de los objetivos del centro. Dentro de los casos más relevantes se encuentra la Universidad de Cuenca, en la que el centro de emprendimiento funciona a través de la facultad de ingeniería química. Por su parte, la Universidad de Politécnica Salesiana, que maneja su centro vinculado al vicerrectorado de investigación. Sin embargo, el capital humano que ofrece acompañamiento dentro del centro son estudiantes.
5. El auge de nuevos emprendimientos se concentra en su mayoría en emprendimientos dinámicos, con miras hacia la generación de emprendimientos en base tecnológica aportando directamente a las IES a la que pertenecen dichos emprendimientos, de acuerdo a los resultados obtenidos. Sin embargo, en la actualidad el hablar de base tecnológica requiere de estudios específicos de alto costo y un tiempo relativamente extenso, por lo que la generación de emprendimientos dinámicos y tradicionales continuarán despuntando entre los emprendimientos emergentes de los centros.
6. Es necesario puntualizar que los centros de emprendimiento vinculados a las IES muestran afinidad con emprendedores propios de la misma, ya que en su mayoría los emprendedores que reciben acompañamiento continuo a través de los centros pertenecen a la comunidad interna, pues son alumnos de carreras de grado, cerrando así los nichos de mercado hacia el exterior.

7. Dentro de los servicios/productos que ofertan los centros de emprendimiento, en capítulos anteriores se ha detallado los necesarios para operar de forma eficiente, considerando que existe el personal adecuado para ello. Se ha planteado, para un mejor entendimiento, áreas de enfoque en función de los servicios, obteniendo resultados realmente críticos, ya que la mayoría de los centros se centra en asesoría para: planes de negocios, propiedad intelectual, pitch e iniciación de Startups. En este sentido, los centros, en un 33%, serían catalogados como centros de pre – incubación, pues no ofrecen las herramientas adecuadas para ofrecer dichos servicios. Un 50% de los que si realizan acompañamiento ofrecen productos/servicios necesarios para pre incubación e incubación y solamente un 17% ofrecen a sus *stakeholders* todas las etapas de la incubación dentro de sus centros.

8. En cuanto a los espacios físicos de los centros de emprendimiento, como se podrá apreciar en el Anexo IV mediante registro fotográfico, un 67% de los centros no cuentan con el espacio necesario para ofertar sus productos o servicios de forma adecuada. Sin embargo, lo han hecho en función de sus necesidades gracias a la cooperación con los espacios de las IES a las que pertenecen. En este sentido el porcentaje de utilización de espacios con áreas de uso común para dentro de las IES representa un porcentaje que podría mejorar con las adecuaciones necesarias y el presupuesto necesario.

### **9. ¿Centros de emprendimiento en la EPN?**

De acuerdo con la entrevista a realizada al Ing. Juan Pablo Manosalvas y la Ing. Margarita Chávez, ex integrantes de la Unidad de Apoyo para el Politécnico Emprendedor (UAPE), la historia de la Escuela Politécnica Nacional con el emprendimiento inicia con el apoyo de organismos externos a la misma institución. En 2003 - 2004, con la iniciativa del Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) EMPRENDER, se asignaron fondos a las IES para crear centros de apoyo al emprendedor creando espacios de apoyo al emprendedor universitario. Sin embargo, por falta de apoyo de las autoridades de las instituciones tuvo que disolver sus actividades. Para el año 2009, la Corporación

Financiera Nacional (CFN) retoma la iniciativa otorgando capital destinado a emprendimientos y capacitación de docentes, debido al cambio de autoridades, se disuelve nuevamente la iniciativa. Tres años más tarde, la Red de Ecuatoriana de Innovación (REI) busca enlazar nuevamente al estado y la empresa privada conjuntamente con la academia para incentivar el emprendimiento; de igual manera se disuelven funciones por decisiones ejecutivas. Hoy en día existen vinculaciones directamente con HUB como centro de incubación entre varias IES y el proyecto MIT REAP actuando como aceleradora de empresas para proyectos incubados.

Para el 2012, nace la Unidad de Apoyo para el Politécnico Emprendedor (UAPE), en orientación hacia las funciones de un centro de pre – incubación, el cual inicia sus operaciones sin visibilidad ni vinculación con el ecosistema de la universidad. Para corregir esto fue necesario generar acercamiento directo con las facultades y dar a conocer el potencial de la UAPE como tal de una forma más dinámica para los interesados, tomándolo como un emprendimiento adicional.

La extinción de la UAPE surge debido a que dentro de la estructura de creación constaba como organismo ligado directamente a rectorado, lo cual en la práctica es de vital importancia que exista esa vinculación para la agilización de presupuesto y toma de decisiones; pero, al momento de cambiarla a ser parte de una facultad, la burocracia por parte de la línea antecesora hacia la toma de decisiones se extiende, los tiempos de respuesta aumentan y el presupuesto disminuye. Lo cual provocó que la UAPE salga del concepto propio de generar emprendimientos de forma dinámica como eje transversal hacia el ecosistema de la institución.

Adicionalmente, la disolución de la UAPE ocurre debido a que no existió certificación presupuestaria para la contratación de los encargados de la misma, dejando de lado dicho proyecto.

## 4. CONCLUSIONES

- El desarrollo de habilidades, destrezas, capacidades y competencias emprendedoras y empresariales solamente se lo consigue con la implementación de programas de emprendimiento e incubación de empresas adecuados de una manera sistémica, holística y transversal en los modelos educativos de las IES; entendiendo las perspectivas de complejidad, en el cual sus contenidos se deben seleccionar adecuadamente en alineación al modelo educativo, siendo este actualizado continuamente mediante monitoreo y seguimiento por parte de los centros de emprendimiento.
- De la presente investigación docentes y directivos de las IES seleccionadas manifiestan la importancia y el gran aporte del programa de emprendimiento e incubación de empresas para la formación integral de un profesional diferente. Sin embargo, al no contar con una estructura adecuada y acorde a un centro de emprendimiento que cumplan con un acompañamiento efectivo académico y empresarial, en muchos centros no se han cubierto las expectativas de sus participantes.
- El desarrollo de programas dentro de los centros de emprendimiento deben ser fundamentados en base teórica y experimentados en función de las necesidades emergentes que se presentan en cada país. Por lo tanto, los programas de productos/servicios otorgados por los centros de emprendimiento vinculados a las IES actualmente necesitan redireccionar sus esfuerzos en pro de mejorar tanto la oferta como para satisfacer la demanda creciente de emprendedores con los contingentes indispensables para su práctica.
- La implementación de centros de emprendimiento como eje transversal a la educación superior apoya directamente a que se genere el paso de la educación tradicional a la educación empresarial en la que los estudiantes posean capacidades para generar fuentes de ingresos, autoempleos

exitosos. Es decir, impulsando la generación de empleo y evitando de esta manera que los nuevos profesionales salgan a buscar empleo o transiten en el subempleo.

- Los centros de emprendimiento sobreviven gracias al apoyo y presupuesto que reciben de las IES a las que pertenecen, lo cual se puede considerar como un arma de doble filo porque si el personal que labora en los centros por situaciones extracurriculares se desvincula de la institución o las IES dejan de apoyar con recursos, cesarían sus funciones. Por lo tanto, los centros de emprendimiento deben contar con un contingente previsto de autogestión y generación de alianzas estratégicas con organismos públicos y privados en su zona de influencia para garantizar su permanencia.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AEI. (09 de Noviembre de 2017). *Alianza para el Emprendimiento e Innovación*. Recuperado el 21 de Agosto de 2018, de Emprendimiento en Ecuador: <http://blog.aei.ec/2017/11/09/emprendimiento-en-ecuador/>
- Aernoudt, R. (Septiembre de 2004). Incubators: Tool for Entrepreneurship? *Small Business Economics An Entrepreneurship Journal*, 23(2), 127-135. doi:/10.1023/B:SBEJ.0000027665.54173.23
- Alonso, C., & Fracchia, E. (2011). El Emprendedor Schumpeteriano Aportes a la Teoría Económica Moderna. *Journal of Management, Finance and Economics*, 5(1), 1-22. Recuperado el 15 de Agosto de 2018
- Báez, J., & Tudela, P. d. (2007). *Investigación cualitativa*. Madrid, España: ESIC EDITORIAL. Recuperado el 22 de Agosto de 2018
- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación para administración, economía y ciencias sociales* (Tercera ed.). Colombia: Pearson Educación. Recuperado el 04 de Septiembre de 2018
- Bramwell, A., & Wolfe, D. A. (Septiembre de 2008). Universities and regional economic development: The entrepreneurial University of Waterloo. *ELSEVIER*, 37(8), 1175-1187. doi:10.1016/j
- BUEN TRIP. (2017). Recuperado el 23 de Octubre de 2018, de <http://www.buentriphub.com/>
- Burcado Castro, A., Saavedra García, M., & Camarena Adame, M. (Enero de 2015). Hacia una comprensión de los conceptos de emprendedores y empresarios. *SUMA DE NEGOCIOS*, 6(13), 98-107. doi:https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.009
- Caicedo, G., & Pazmiño, G. (19 de Septiembre de 2018). i3Lab - ESPOL. (B. Lara, Entrevistador)
- Casio, V., Caicedo, G., Ordeñana, X., & Samaniego, A. (2016). Global Entrepreneurship Monitor Ecuador-2016. *ESPAE*. Recuperado el 21 de Agosto de 2018, de <http://www.espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/2017/06/ReporteGEM2016.pdf>

- Casson, M., & Buckley, P. (2010). *Entrepreneurship. Theory, Networks, History*. Reino Unido: Edward Elgar Publishing. Recuperado el 04 de Septiembre de 2018, de <https://books.google.co.ve/books?hl=es&lr=&id=6QUCAQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=#v=onepage&q&f=false>
- CATAPULTA HACIENDO EMPRESA. (2011). *Cimientos de emprendimientos en Ecuador*. Quito, Pichincha, Ecuador. Recuperado el 31 de Agosto de 2018, de <http://portal.uasb.edu.ec/UserFiles/385/File/cimientos%20de%20emprendimiento%20en%20el%20ecuador.pdf>
- Centella Collado, V. R. (Febrero de 2016). Emprendimiento e Innovación desde el enfoque universitario. *El Tecnológico*, 8-9. Recuperado el 30 de Agosto de 2018, de <http://www.utp.ac.pa/documentos/2016/pdf/el-tecnologico-26-Emprendimiento-e-innovacion.pdf>
- CEPAL. (2014). *Comisión Económica para América Latina y el Caribe*. Recuperado el 18 de Agosto de 2018, de <https://www.cepal.org/es/areas-de-trabajo/desarrollo-economico>
- CES. (26 de Noviembre de 2013). *CES - Consejo de Educación Superior*. Recuperado el 21 de Agosto de 2018, de IES: [http://www.ces.gob.ec/index.php?option=com\\_sobipro&sid=228&Itemid=317](http://www.ces.gob.ec/index.php?option=com_sobipro&sid=228&Itemid=317)
- Chávez, M. (17 de Octubre de 2018). UAPE. (B. Lara, Entrevistador) Quito, Pichincha, Ecuador.
- Colombo, M. G., & Delmastro, M. (Septiembre de 2002). How effective are technology incubators?: Evidence from Italy. *ELSEVIER*, 31(7), 1103-1122. doi:doi.org/10.1016/S0048-7333(01)00178-0
- CONQUITO. (2018). *CONQUITO Agencia de Promoción Económica*. Recuperado el 01 de Septiembre de 2018, de EMPRETEC: <http://www.conquito.org.ec/emprendimiento-e-innovacion/>
- Consejo Nacional de Planificación. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 Toda una Vida*. Quito, Pichincha, Ecuador. Recuperado el 19 de Agosto de 2018, de <http://www.planificacion.gob.ec/wp->

content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-  
FINAL\_0K.compressed1.pdf

- Corti, E., & Riviezzo, A. (2008). Hacia la universidad emprendedora: un análisis del compromiso de las universidades italianas en el desarrollo económico y social. *Economía Industrial: La organización para la Innovación*(368), 113-124. Recuperado el 22 de Agosto de 2018, de <http://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/368/113.pdf>
- Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. New York, United States of America: Harper & Row, Publishers, Inc. Recuperado el 04 de Septiembre de 2018, de <http://businessnowllc.com/downloads/%5BDrucker,%201985%5D%20Innovation%20and%20Entrepreneurship.pdf>
- Ekos Negocios. (31 de Octubre de 2017). *Business Culture*. Recuperado el 21 de Agosto de 2018, de Emprendimiento en Ecuador y sus alternativas: <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=9815>
- EL MERCURIO. (19 de Septiembre de 2018). *Diario independiente de Cuenca*. Recuperado el 2018 de Septiembre de 20, de Situación del emprendimiento en el Ecuador: [ww2.elmercurio.com.ec/2018/09/19/situacion-del-emprendimiento-en-el-ecuador/](http://ww2.elmercurio.com.ec/2018/09/19/situacion-del-emprendimiento-en-el-ecuador/)
- EL UNIVERSO. (05 de Abril de 2018). Ecuador con una alta tasa de emprendimiento sénior. *EL UNIVERSO - ECONOMÍA*. Recuperado el 21 de Agosto de 2018, de Ecuador con una alta tasa de emprendimiento sénior: <https://www.eluniverso.com/noticias/2018/04/05/nota/6698389/ecuador-alta-tasa-emprendimiento-senior>
- Fardella Rozas, J. S. (12 de Noviembre de 2013). *Gestiopolis*. Recuperado el 16 de Agosto de 2018, de Habilidades estratégicas del líder: <https://www.gestiopolis.com/habilidades-estrategicas-del-lider/>
- Fayolle, A., Gailly, B., & Lassa-Clerc, N. (2006). Assessing the impact of entrepreneurship education programmes: a new methodology. *Journal of European Industrial Training*, 30(9), 701-720. doi:10.1108/03090590610715022

- Formaini, R. L. (2001). La maquinaria del proceso capitalista: Los entrepreneurs en la teoría Económica. *Economic and Financial Review*. Recuperado el 15 de Agosto de 2018, de <http://www.eseade.edu.ar/wp-content/uploads/2016/08/Formaini.pdf>
- Formichella, M. M. (Enero de 2004). EL CONCEPTO DE EMPRENDIMIENTO Y SU RELACION CON LA EDUCACION, EL EMPLEO Y DESARROLLO LOCAL. *Chacra Experimental Integrada Barrow*. Recuperado el 30 de Agosto de 2018, de <http://municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/MonografiaVersionFinal.pdf>
- Gibbs, A. A. (1987). "Enterprise Culture — Its Meaning and Implications for Education and Training". *Journal of European Industrial Training*, 11(2), 2-38. Recuperado el 18 de Agosto de 2018, de <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/eb043365>
- Girón, A. (Diciembre de 2000). Schumpeter: aportaciones al pensamiento económico. *Comercio Exterior*, 4, 1078-1084. Recuperado el 04 de Septiembre de 2018, de <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/41/7/RCE.pdf>
- González, J. J., Cerón, C. A., & Alcazar, F. L. (Julio de 2010). Caracterización emprendedora de los empresarios en los Valles de Tundama y Sugamuxi. Boyacá (Colombia). *PENSAMIENTO Y GESTIÓN*(29). Recuperado el 29 de Agosto de 2018, de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762010000200008](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762010000200008)
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). México: McGrawHill.
- Herrera, G. (22 de Septiembre de 2018). Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial - ESPE. (B. Lara, Entrevistador)
- Hofacker, A. (2008). *Rapid lean construction - quality rating model*. Manchester: s.n.
- IMPAQTO. (2014). *IMPAQTO*. Recuperado el 01 de Septiembre de 2018, de <https://www.impaqto.net/>

- Incubadora de Empresas del Tecnológico de Monterrey. (2018). *Modelo de Incubación - Incubadora de Empresas del Tecnológico de Monterrey*. Recuperado el 01 de Septiembre de 2018, de <http://incubadorasmtty.com/>
- IncubatecUFRO. (2016). *Incubatec - Universidad de la Frontera*. Recuperado el 01 de Septiembre de 2018, de <http://incubatec.cl/>
- Kirzner, I. (1983). *Perceptions, opportunity, and profit: Studies in the Theory of Entrepreneurship*. Chicago, Estados Unidos de América: Universidad de Chicago. Recuperado el 04 de Septiembre de 2018
- Koskela, L. (1992). *Application of the new production philosophy to construction*. Finland: VTT Building Technology.
- KrugerLabs. (2018). *KrugerLabs - Aceleradora Digital*. Recuperado el 01 de Septiembre de 2018, de <https://www.krugerlabs.com/>
- Landsdale, D., Abad, C., & Vera, D. (2012). Impulsores claves para establecer el Ecosistema Dinámico de Emprendimiento en Ecuador. *Polémika*, 18-25.
- Londoño, C. (28 de Julio de 2017). *eligeEducar*. Recuperado el 16 de Agosto de 2018, de Este proyecto innovador está convirtiendo a los niños en grandes agentes de cambio: <http://www.eligeeducar.cl/este-proyecto-innovador-esta-convirtiendolo-los-ninos-grandes-agentes-cambio>
- Lucas, R. E. (2005). *Lecturas sobre crecimiento económico*. Bogotá, Colombia. Recuperado el 04 de Septiembre de 2018
- Madrigal Torres, B. E. (Junio de 2015). *Cuatro ejes para conformar una cultura emprendedora* (Primera ed.). Guadalajara, Jalisco, México: Prometeo Editores. Recuperado el 29 de Agosto de 2018, de <file:///C:/Users/usuario/Downloads/Elementos20para20formar20la20cultura20-20FINAL.pdf>
- Manosalvas, J. P. (17 de Octubre de 2018). UAPE. (B. Lara, Entrevistador) Quito, Pichincha, Ecuador.
- Martinelli, A., Meyer, M., & Von Tunzelmann, N. (Junio de 2008). Becoming an entrepreneurial university? A case study of knowledge exchange relationships and faculty attitudes in a medium-sized, research-oriented university. *Journal of Technology Transfer*, 33(3), 259-283. doi:10.1007/s10961-007-9031-5

- Maturana, H., & Vignolo, C. (2001). Conversando sobre educación. *Revista Perspectivas*, 4(2), 249-266. Recuperado el 16 de Agosto de 2018, de <http://www.dii.uchile.cl/~revista/ArticulosVol4-N2/249-266%2005-H.pdf>
- Mejía, S., & Barbosa, C. (2 de Mayo de 2016). *El emprendimiento dinámico en tres momentos*. Recuperado el 20 de Octubre de 2018, de Emprendedores en crecimiento:  
<https://emprendedoresencrecimiento.wordpress.com/2016/05/02/el-emprendimiento-dinamico-en-tres-momentos/>
- Meyer, M. (21 de Febrero de 2003). Academic entrepreneurs or entrepreneurial academics? research-based ventures and public support mechanisms. *R&D Management*, 33(2), 107-115. doi:10.1111/1467-9310.00286
- Micro lending. (20 de Noviembre de 2017). *El emprendedor tradicional*. Recuperado el 21 de Octubre de 2018, de <http://ourmicrolending.com/el-emprendedor-tradicional/?lang=es>
- Microsoft. (2018). *M12*. Retrieved Octubre 23, 2018, from A powerful partner for entrepreneurs transforming the enterprise.: <https://m12.vc/>
- Miranda, E. (26 de Julio de 2018). Los coworkings son una tendencia en alza. *EL UNIVERSO - SOCIEDAD*. Recuperado el 21 de Agosto de 2018, de <https://www.eluniverso.com/guayaquil/2018/07/26/nota/6876731/coworkings-son-tendencia-alza>
- Mises, L. V. (1995). *Relativismo epistemológico en las ciencias de la acción humana*. Austria. Recuperado el 04 de Septiembre de 2018, de <http://www.eumed.net/cursecon/textos/Mises-relativismo.pdf>
- Morales Acevedo, L., Azua Alvarez, D., & Hermosilla Cortés, J. (Octubre de 2014). Modelo para la promoción de la cultura emprendedora: caso chileno. *ASAMBLEA GENERAL DE ALAFEC*, 1-34. Recuperado el 16 de Agosto de 2018, de <http://www.alafec.unam.mx/docs/asambleas/xiv/ponencias/4.09.pdf>
- MUYU. (2017). *MUYU GESTION PARA EL EMPRENDIMIENTO*. Recuperado el 23 de Octubre de 2018, de <https://www.muyuecuador.org/>
- Nelson, R., & Winter, S. (2000). En busca de una teoría útil de la innovación. *Cuadernos de Economía*, 19(32), 179-223. Recuperado el 04 de Septiembre

- de 2018, de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/ceconomia/article/view/11094/21130>
- Nodriza Incubation Partner. (2005). *Manual de buenas prácticas para las incubadoras de empresas*. Bogotá, Colombia. Recuperado el 31 de Agosto de 2018, de <https://es.slideshare.net/damen01/guia-de-buenas-practicas-para-las-incubadoras-de-empresas>
- Ortiz Ocaña, A. L. (2009). *Diccionario de Pedagogía*. México: CEPEDID.
- Oser, J., & Blanchfield, W. (1980). *Historia del pensamiento económico*. Aguilar, Jujuy, Argentina. Recuperado el 04 de Septiembre de 2018
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232. Recuperado el 04 de Septiembre de 2018, de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>
- ParqueSoft®. (2014). *ParqueSoft®*. Recuperado el 01 de Septiembre de 2018, de <http://www.parquesoft.com/index.php/soluciones>
- Peña Calvo, J. V., Cárdenas Gutiérrez, A. R., Rodríguez Martín, A., & Sánchez Lissen, E. (2015). La cultura emprendedora como objetivo educativo: marco general y estado de la cuestión. En L. Núñez Cubero, *Cultura emprendedora y educación* (págs. 19-60). Sevilla, España: Universidad de Sevilla. Recuperado el 29 de Agosto de 2018, de <https://idus.us.es/xmlui/handle/11441/47817>
- Pereira Laverde, F. (29 de Julio de 2007). La evolución del espíritu empresarial como campo del conocimiento. Hacia una visión sistémica y humanista. *Cuadernos de Administración*, 20(34), 11-37. Recuperado el 04 de Septiembre de 2018, de <file:///C:/Users/usuario/Downloads/286-1033-1-PB.pdf>
- Pérez de Armiño, K. (2000). *Diccionario de acción humanitaria y Cooperación al desarrollo*. Recuperado el 18 de Agosto de 2018, de <http://www.dicc.hegoa.ehu.es/listar/mostrar/69>
- Recalde Aguilar, L. M., Villota Guevara, L. R., & Flores Jaen, M. P. (2016). Emprendedores como Creadores de riqueza y desarrollo regional. *Revista Publicando*, 564-578. Recuperado el 16 de Agosto de 2018

- Rodríguez Sedano, A., & Aguilera, J. C. (2008). *LA APORTACIÓN WEBERIANA AL CONCEPTO DE EMPRENDEDOR*. Artículo científico, Universidad de Navarra, Pamplona. Recuperado el 04 de Septiembre de 2018
- Rodríguez Vargas, P. J. (2014). *El emprendimiento, Un Desafío Para Asegurar Nuestro Futuro. El emprendimiento como complemento a la vida laboral*. Babahoyo, Los Ríos, Ecuador: CCE Los Ríos. Recuperado el 21 de Agosto de 2018
- Rovayo, G. (2009). El emprendimiento y la educación no siempre van en la misma dirección. *Polémika*, 96-103.
- Saenz Blanco, F., Bertieri Quintero, J. R., & Villamarín Marentes, J. M. (2010). *INNOVACIÓN – CONCEPTOS BASICOS*. Bogotá, Colombia: Universidad Distrital Francisco José de Caldas. Recuperado el 30 de Agosto de 2018, de file:///C:/Users/usuario/Downloads/Innovacinconceptosbsicos-1.pdf
- Salgado, J. P. (18 de Septiembre de 2018). StartUPS - UPS. (B. Lara, Entrevistador)
- Sánchez García, J. C., Ward, A., Hernandez, B., & Florez, J. L. (01 de Octubre de 2017). Educación emprendedora: Estado del arte. *Propósitos y Representaciones*, 5(2), 401-473. doi:dx.doi.org/10.20511/pyr2017.v5n2.190
- Say, J.-B. (1971). *A Treatise on Political Economy or the Production, Distribution, and Consumption of wealth* (Sexta ed.). Nueva York, Estados Unidos de América: Augustus M. Kelley Publishers. Recuperado el 04 de Septiembre de 2018, de [https://mises-media.s3.amazonaws.com/A%20Treatise%20on%20Political%20Economy\\_5.pdf?file=1&type=document](https://mises-media.s3.amazonaws.com/A%20Treatise%20on%20Political%20Economy_5.pdf?file=1&type=document)
- Schumpeter, J. A. (2002). *Ciclos económicos. Análisis teórico, histórico y estadístico del proceso capitalista*. Zaragoza, España: Prensas Universitarias de Zaragoza. Recuperado el 04 de Septiembre de 2018
- Schumpeter, J. A. (2003). *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York, United States of America: ROUTLEDGE, London and New York. Recuperado el 29 de Agosto de 2018, de <https://eet.pixel-online.org/files/etranslation/original/Schumpeter,%20Capitalism,%20Socialism%20and%20Democracy.pdf>

- Senge, P. (23 de Enero de 2017). "El profesor del siglo XXI tiene que enseñar lo que no sabe". (A. Torres menárguez, Entrevistador) Villanueva de la Cañada, Madrid, España. Recuperado el 16 de Agosto de 2018, de El profesor del siglo XXI tiene que enseñar lo que no sabe: [https://elpais.com/economia/2017/01/15/actualidad/1484514194\\_176496.html](https://elpais.com/economia/2017/01/15/actualidad/1484514194_176496.html)
- Solow, R. M. (Febrero de 1956). A Contribution to the Theory of Economic Growth. *The Quarterly Journal of Economics* , 70(1), 65-94. doi:10.2307/1884513
- Spinelli, S., & Adams, R. J. (2016). *New venture creation : entrepreneurship for the 21st century* (Décima ed.). New York, United States of America: McGraw-Hill. Recuperado el 29 de Agosto de 2018
- Sternberg, R., & Hara, L. (3 de Junio de 2005). Creatividad e inteligencia. *Cuadernos de Información y Comunicación*(10), 117-149. Recuperado el 25 de Octubre de 2018, de <https://revistas.ucm.es/index.php/CIYC/article/viewFile/CIYC0505110113A/7295>
- Stevenson, H., & Gumpert, D. (Marzo de 1985). The heart of entrepreneurship. *Harvard Business Review*, 63(2), 85-92. Recuperado el 04 de Septiembre de 2018, de <https://hbr.org/1985/03/the-heart-of-entrepreneurship#>
- Tarapuez Chamorro, E., Botero Villa, J. J., & Benavides Passos, J. L. (2008). *Entrepreneurship y Pensamiento Neoclásico* (Primera ed.). Armenia, Colombia: FUSSION CREATIVA. Recuperado el 15 de Agosto de 2018
- Tarapuez Chamorro, E., Sánchez Sánchez, L. M., & Ángel López, R. D. (2007). *Diccionario para emprendedores* (Primera ed.). Armenia, Colombia: FUSSION CREATIVA. Recuperado el 15 de Agosto de 2018
- Telefónica. (2015). *CROWDWORKING SPACES: ACELERATION*. Retrieved Septiembre 18, 2018, from OPEN FUTURE\_: <https://www.openfuture.org>
- Timmons, J. (2003). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century* (Sexta ed.). McGraw-Hill International Editions. Recuperado el 04 de Septiembre de 2018
- Tobar, M. (Mayo de 2013). *UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL*. Recuperado el 21 de Agosto de 2018, de FORMACIÓN DE EMPRENDEDORES COMO PARTE DE LA CAPACITACIÓN PROFESIONAL DE LOS ESTUDIANTES DEL

TECNOLÓGICO SUPERIOR “VICENTE ROCAFUERTE” Y PROPUESTA DE UN MÓDULO PARA ESTUDIANTES DEL 5° Y 6° SEMESTRE: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/2070/1/Tesis%20para%20emparstar%20UPID.pdf>

- Valenti Davila, F. J., & Santiago Arvizu, F. G. (2016). *Influencia de los desayunos escolares en el aprendizaje de los niños*. México: UNID.
- Varela, R. (2014). *Innovación Empresarial: Arte y ciencia en la creación de empresas* (Cuarta ed.). Bogotá, D. C., Bogotá, Colombia: PEARSON EDUCACIÓN DE COLOMBIA. Recuperado el 16 de Agosto de 2018
- Vega, M. (17 de Septiembre de 2018). PRENDHO - UTPL. (B. Lara, Entrevistador) Loja, Loja, Ecuador.
- Vega, M. (17 de Septiembre de 2018). PRENDHO - UTPL. (B. Lara, Entrevistador)
- Velazquez G., J. Á. (Octubre de 2013). *EL EMPRENDIMIENTO EN LA TEORIA ECONOMICA*. Caracas, Venezuela. doi:10.13140/RG.2.1.4613.8005
- Veloz, K. (30 de Noviembre de 2016). La emoción por encima del conocimiento, la realidad del emprendimiento en Ecuador. *El Universo*. Recuperado el 23 de Mayo de 2018, de <https://www.eluniverso.com/noticias/2016/11/24/nota/5919031/emocion-sobre-conocimiento-realidad-emprendimiento-ecuador>
- Verna, A. (16 de Octubre de 2017). *SOMOSPYMES*. Recuperado el 19 de Agosto de 2018, de CAUSA DE MUERTE DE LOS EMPRENDIMIENTOS Y PYMES: <http://www.somos-pymes.com/columnistas/lic-alicia-verna/causa-de-muerte-de-los-emprendimientos-y-pymes-parte-1.html>
- Working Up. (2016). *Working Up*. Recuperado el 01 de Septiembre de 2018, de <http://www.workingup.com.ec/>
- YACHAY Ciudad del conocimiento. (2017). *Centro de emprendimiento innopolis*. Recuperado el 23 de Octubre de 2018, de <https://www.ciudadyachay.com/index.php/emprende/86-yachai-web/yachay-productivo/parque-tecnologico/instalaciones/234-en-el-centro-de-emprendimiento>
- Zalamea, S., & Cardenas, M. (18 de Septiembre de 2018). Centro de Emprendimiento e Innovación de la Universidad de Cuenca - UC. (b. Lara, Entrevistador) Cuenca, Azuay, Ecuador.

Zapata, G., Fernández, S., Vivuel, M., & Neira, I. (2015). *Innovación y emprendimiento: Emprendimiento de base tecnológica*. Santiago de Compostela: Universidade de Santiago de Compostela, Servizo de Publicacións e Intercambio Científico, . Recuperado el 21 de Octubre de 2018, de [https://www.researchgate.net/publication/284545728\\_El\\_emprendimiento\\_de\\_base\\_tecnologica\\_caracteristicas\\_diferenciales](https://www.researchgate.net/publication/284545728_El_emprendimiento_de_base_tecnologica_caracteristicas_diferenciales)

Zaratiegui, J. (2002). *Alfred Marshal y la teoría económica del empresario*. Universidad de Navarra, Departamento de Económicas, Pamplona. Recuperado el 04 de Septiembre de 2018, de <https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/6115/1/Marshall%20y%20la%20teor%C3%ADa%20econ%C3%B3mica.pdf>

## **ANEXOS**

**Anexo I:** Cuadro comparativo de productos y servicios de los centros de emprendimiento, espacios de coworking y parques tecnológicos.

INSTITUCIÓN	PRODUCTO – SERVICIO	FUENTE
<b>CENTROS DE EMPRENDIMIENTO</b>		
<p><b>CONQUITO</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo hacia el desarrollo de nuevos emprendimientos.</li> <li>• Servicio de prototipado.</li> <li>• Asesoría financiera y administrativa.</li> <li>• Acompañamiento en etapas iniciales de ventas y crecimiento.</li> <li>• Capacitación continua.</li> <li>• Aceleración de emprendimientos.</li> <li>• Servicio de mentoría especializada.</li> <li>• Plan de negocios y puesta en marcha.</li> <li>• Consolidación de proyectos.</li> <li>• Desarrollo de nuevos mercados.</li> <li>• Inversión a través de ángeles inversores, capital semilla o fondos de apoyo.</li> <li>• Apoyo y vinculación con sectores asociativos.</li> <li>• Espacios colaborativos.</li> </ul>	(CONQUITO, 2018)
<p><b>KrugerLabs</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aceleradora de Startups.</li> <li>• Alianza con coworking y working up.</li> <li>• Asesoría Financiera.</li> <li>• Búsqueda y atracción de inversionistas.</li> <li>• Mentoría para modelos de negocios y herramientas ágiles.</li> <li>• Networking y relaciones públicas.</li> <li>• Servicios digitales.</li> <li>• Asesoría legal y contable.</li> <li>• Capital semilla.</li> <li>• Estrategias de levantamiento de capital y valoración de empresa.</li> <li>• Espacio de coworking.</li> <li>• Estrategias de innovación.</li> <li>• Intraemprendimiento.</li> <li>• Talleres y capacitación en innovación y cultura empresarial.</li> </ul>	(KrugerLabs, 2018)
<p><b>Innopolis Yachay</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fablabs</li> <li>• Crowdfunding</li> <li>• Salas interactivas</li> <li>• Modelo de negocios</li> <li>• Networking</li> <li>• Prototipado</li> <li>• Capital semilla</li> <li>• Testeo</li> <li>• Gestión de financiamiento</li> </ul>	(YACHAY Ciudad del conocimiento, 2017)
<p><b>MUYU</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de ideas</li> <li>• Plan de negocios</li> <li>• Modelo de negocios</li> </ul>	(MUYU, 2017)

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conectividad con supermercados</li> <li>• Gestión de comercialización</li> <li>• Red de Inversionistas</li> <li>• Asistencia financiera</li> <li>• Ferias</li> <li>• Market lab</li> <li>• Coworking</li> <li>• Alquiler de aulas</li> <li>• Asesoría - capacitación</li> </ul>	
<b>INCUBADORAS DE EMPRESAS</b>		
<b>BUEN TRIP</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mentorías especializadas</li> <li>• Asesoría en desarrollo de software</li> <li>• Metodologías ágiles</li> <li>• Arquitectura</li> <li>• Estrategia de producto</li> <li>• Modelo de negocio</li> <li>• Plan financiero</li> <li>• Plan de inversión</li> <li>• Lean Startup</li> <li>• Design Thinking</li> <li>• Desarrollo de modelos de negocio</li> <li>• Inbound Marketing, Marketing Digital</li> <li>• Fidelización de clientes</li> <li>• Análisis de datos</li> <li>• Centas Import – Export</li> <li>• Coworking Space</li> <li>• Eventos</li> </ul>	(BUEN TRIP, 2017)
<b>Incubadora de Empresas del Tecnológico de Monterrey</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección de ideas, promoción, diagnóstico y retroalimentación.</li> <li>• Planeación y estructura del emprendimiento.</li> <li>• Análisis de prefactibilidad.</li> <li>• Arranque, pivoteo y prototipado.</li> <li>• Vinculación a fondos y financiamiento.</li> <li>• Feedback Networking.</li> <li>• Crecimiento y consolidación.</li> <li>• Evaluación de emprendimientos mediante indicadores.</li> <li>• Análisis de nuevos mercados.</li> <li>• Talleres, capacitación y acompañamiento.</li> <li>• Workshops.</li> <li>• Mentores y emprendedores capacitados.</li> <li>• Fondos de apoyo y fuentes de financiamiento.</li> </ul>	(Incubadora de Empresas del Tecnológico de Monterrey, 2018)
<b>IncubatecUFRO</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura modular equipada.</li> <li>• Fondo capital semilla.</li> <li>• Fondo capital de riesgo.</li> <li>• Asesoría administrativa.</li> <li>• Gestión tecnológica.</li> <li>• Asistencia Legal.</li> </ul>	(IncubatecUFRO, 2016)

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seminarios de Gestión de Negocios.</li> <li>• Acceso a redes de conocimiento.</li> <li>• Talleres y capacitaciones de emprendimiento.</li> <li>• Bases de datos.</li> <li>• Asociatividad y conectividad.</li> <li>• Internet, biblioteca, sala de reuniones y sitios web.</li> <li>• Red de alianzas internacionales.</li> </ul>	
<b>Microsoft®</b> <b>Ventures</b>  <small>MICROSOFT'S VENTURE FUND</small>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Red de inversionistas tecnológicos para promover tecnología en emprendimientos.</li> <li>• Soporte y acompañamiento de mentores</li> <li>• Networking</li> <li>• Crowdfunding</li> <li>• Herramientas digitales Microsoft®</li> <li>• Ecosistema de emprendimiento Microsoft®</li> <li>• Asociatividad y conectividad</li> <li>• Capacitación y eventos</li> <li>• Prototipado</li> <li>• Herramientas de ventas</li> <li>• Plan de negocios y modelo de negocios</li> <li>• Agilidad y autonomía</li> <li>• Soporte paralelo</li> <li>• Equipo con experiencia y diversificación</li> <li>• Respaldo por parte de Microsoft®</li> </ul>	(Microsoft, 2018)
<b>ESPACIOS DE COWORKING</b>		
<b>IMPAQTO</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oficinas colaborativas.</li> <li>• Salas de reuniones.</li> <li>• Networking y red de contactos.</li> <li>• Conectividad con coworkings mundiales.</li> <li>• Enfoque en medición de triple impacto (económico, social y ambiental).</li> <li>• Programa de incubación.</li> <li>• Pre – aceleración de empresas.</li> <li>• Red de mentores nacionales e internacionales.</li> <li>• Acceso a inversionistas.</li> <li>• Validación de ideas y prototipado.</li> <li>• Desarrollo de modelo de negocios.</li> <li>• Estrategias de crecimiento de negocio.</li> <li>• Programas intraemprendimiento.</li> <li>• Programas de Innovación.</li> <li>• Servicios administrativos.</li> <li>• Adaptación al cambio de rutas.</li> </ul>	(IMPAQTO, 2014)
<b>WorkingUp</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prototipaje rápido.</li> <li>• Asesoría legal y financiera.</li> <li>• Desarrollo de habilidades gerenciales.</li> <li>• Capital de riesgo para startups.</li> <li>• Marketing, ventas y publicidad.</li> <li>• Espacio multidisciplinario.</li> </ul>	(Working Up, 2016)

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sala de reuniones.</li> <li>• Planes de incubación.</li> <li>• Plan de mentoría.</li> <li>• Asesoría empresarial.</li> <li>• Servicio de freelancer para poder generar asociatividad entre emprendedoras.</li> <li>• Aceleración de emprendimientos.</li> <li>• Equipo remoto.</li> <li>• Equipo de trabajo colaborativo.</li> <li>• Oficinas privadas.</li> <li>• Oficina virtual.</li> <li>• Salón de eventos.</li> <li>• Talleres y capacitaciones.</li> </ul>	
<b>PARQUE TECNOLÓGICO</b>		
<p><b>ParqueSoft ®</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura competitiva.</li> <li>• Soporte tecnológico.</li> <li>• Networking.</li> <li>• Comunicación efectiva (medios digitales).</li> <li>• Semilleros orientados a la investigación y el emprendimiento.</li> <li>• Fondos para emprendimiento.</li> <li>• Capital de riesgo.</li> <li>• Fondo de ahorros.</li> <li>• Producción con procesos de calidad.</li> <li>• Investigación aplicada y desarrollo.</li> <li>• Desarrollo de negocios</li> <li>• Mercadeo creativo.</li> <li>• Soporte y vigilancia del negocio.</li> </ul>	<p>(ParqueSoft ®, 2014)</p>

Elaborado por: El autor

## Anexo II: Cuestionario para directores de los centros.



# ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



La Escuela Politécnica Nacional, en cumplimiento de sus principios y misión, está interesada en promover y fortalecer el desarrollo del emprendimiento. Por lo tanto, la presente encuesta busca conocer la situación actual de los Centros de Emprendimiento vinculados a Instituciones de Educación Superior.

La Escuela Politécnica Nacional, garantiza la confidencialidad sobre la información suministrada en esta encuesta. Los resultados que se publicarán no mostrarán temas específicos de cada institución. Agradecemos nos brinde unos minutos de su valioso tiempo para responder las preguntas que se mencionan a continuación

En general, debe marcar con una **(X)** lo que considere pertinente en cada punto y/o especificar que no aplica **(NA)**, en algunos casos se solicitará colocar cifras y detallar más la respuesta seleccionada por lo que deberá de incluir en hojas anexas la información que considere pertinente.

### I INFORMACIÓN GENERAL

Nombre del Centro de Emprendimiento:	
Universidad Auspiciante:	
Dirección:	
Responsable:	
Profesión:	
E-mail:	

1. Indique el **mes y año** en el que inició operaciones el centro de emprendimiento  
\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_
2. ¿El centro de emprendimiento cuenta con un plan estratégico que refleja su propósito, misión y visión?  
Sí  No
3. Previo a iniciar las actividades del centro, ¿Se realizó un estudio de factibilidad?  
Sí  No
4. Indique los **objetivos del centro de emprendimiento** (*Puede elegir más de uno*)

Objetivos	(X)
a. Apoyar en actividades que contribuyan al desarrollo de capital humano, social y cultural.	
b. Crear al interior de la comunidad universitaria la cultura de emprendimiento, para convertirlos en actores protagónicos de sus iniciativas de crecimiento.	
c. Detectar y potenciar ideas innovadoras.	
d. Fortalecer la Investigación y Desarrollo en las distintas áreas del conocimiento, como base para el desarrollo socioeconómico nacional.	
e. Potencializar el desarrollo habilidades en emprendimiento y creación de empresas.	
f. Promover la competitividad de las empresas nacientes, creándolas con alto valor agregado.	
g. Realizar vínculos de cooperación con ONGs, instituciones de educación superior, organismos de apoyo al emprendimiento, tanto a nivel nacional como internacional para así garantizar el fortalecimiento del centro.	
h. Otro(s) Especifique:	

5. Indique la modalidad en que opera el centro de emprendimiento:

Modalidad	Descripción	(X)
Física	Aquella que aloja a sus incubados, físicamente dentro de la incubadora.	
Remota	Aquella que no aloja a sus incubados dentro del centro, ofrece servicios eventuales.	

6. ¿Qué tipo de emprendimientos tiene como objetivo generar el centro de emprendimiento?

Clasificación	Descripción	(X)
Base Tecnológica	Emprendimientos que basan actividades en aplicación de nuevos descubrimientos científicos o tecnológicos para la generación de nuevos productos, procesos o servicios. Desarrolla productos y procesos innovadores gracias a la estrategia de transferencia tecnológica y conocimiento. Vinculadas a centros e institutos de investigación aplicada y desarrollo tecnológico.	
Emprendimiento Dinámico	Proyectos innovadores con un alto potencial de crecimiento, generan alto valor agregado ofreciendo ventajas competitivas en modelos de negocio, producto o servicio innovador con o sin tecnología. No necesariamente se basan en conocimientos sofisticados. Vinculados a fuentes generadoras de proyecto/programas o empresas.	
Tradicional	Fomenta la creación y consolidación de empresas que ingresan en un mercado de producción de bienes, existentes y comercializados actualmente. Sus mecanismos de operación son básicos, involucra procesos y procedimientos estandarizados.	

7. ¿Qué porcentaje de emprendimientos han sido atendidos el último año en el centro?

Tipo de emprendimiento	Porcentaje
Base Tecnológica	
Emprendimiento Dinámico	
Tradicional	

8. Señale el rango de edades de los emprendedores que han sido incubados en el centro el último año.

Edad (años)	(X)
19 – 25	
26 – 35	
36 – 45	
46 o más	

9. Indique que porcentaje de emprendimientos que actualmente reciben el servicio de acompañamiento en el centro, son lideradas por:

	Porcentaje
Mujeres	
Hombres	

10. Qué porcentaje de los emprendedores que atendió el último año pertenecen a:

	Porcentaje
Comunidad Interna	
Comunidad Externa	

11. El centro de emprendimiento, tiene relación directa con:

- Vicerrectorado de Investigación  
 Vicerrectorado de docencia  
 Otro: \_\_\_\_\_

12. ¿El centro de emprendimiento opera con el apoyo de alguna fundación, asociación, organismo multilateral, etc.? Externa a la institución de educación superior:

Sí  ¿Cuál? \_\_\_\_\_ No

## II RECURSOS HUMANOS DEL CENTRO DE EMPRENDIMIENTO

Esta sección tiene como objetivo conocer las funciones y habilidades de las personas que conforman el centro de emprendimiento, tanto a nivel de dirección estratégica como a nivel de administración operativa.

13. ¿En el centro de emprendimiento existe la distinción entre órgano administrativo y equipo técnico – operativo?

Sí  No

(Si respuesta anterior fue afirmativa responda la siguiente pregunta, caso contrario dirijase a la pregunta 16)

14. Con que frecuencia se reúne el órgano administrativo:

Nunca  Mensual  Trimestral  Semestral  Anual

15. Con que frecuencia se reúne el órgano administrativo, con el personal operativo/técnico:

Nunca  Mensual  Trimestral  Semestral  Anual

16. Con respecto al personal que trabaja en el centro de emprendimiento, complete la siguiente tabla indicando la cantidad de personas en cada una de las situaciones planteadas y señale cuántos de ellos son propios de la universidad o personal contratado externamente

	Cantidad	Propio de la Universidad	Personal Externo
a. Personas con dedicación completa			
b. Personas con dedicación medio tiempo			
c. Personas que trabajan parcialmente por horas			

17. ¿Con qué frecuencia, el personal del centro de emprendimiento, recibe capacitación?

Nunca  Mensual  Trimestral  Semestral  Anual

## III RECURSOS FINANCIEROS DEL CENTRO DE EMPRENDIMIENTO

El objetivo de esta sección es conocer aspectos relacionados con la administración de recursos financieros del centro de emprendimiento.

18. ¿Los productos y servicios brindados por el centro de emprendimiento tienen costo?

Sí  No

19. Por favor, indique la fuente de ingresos correspondientes al último año fiscal:

Ingresos	(X)
a. Aportaciones de bancos / Préstamos	
b. Aportaciones de empresas privadas / Donaciones	

c. Ingresos por autogestión	
d. Presupuesto de la universidad	
e. Otros Ingresos	

20. Por favor, indique los egresos correspondientes al último año fiscal:

<b>Gastos</b>	<b>(X)</b>
a. Consultorías especializadas	
b. Gastos de Operación (impuestos, servicios de limpieza, papelería, luz, agua, etc.)	
c. Instalaciones e Infraestructura	
d. Promoción del centro de emprendimiento	
e. Otros Gastos	

21. El centro de emprendimiento, ¿Dispone de un proceso de elaboración de presupuesto?

Sí  No

22. El centro de emprendimiento, ¿Dispone de un proceso de control presupuestario?

Sí  No

23. ¿Con qué frecuencia el centro monitorea las actividades financieras?

Nunca  Mensual  Trimestral  Semestral   
Anual

24. ¿El centro de emprendimiento posee autonomía financiera?

Sí  No

25. Si el centro de emprendimiento dejara de recibir hoy apoyo financiero de la Universidad, sus actividades:

- Podrían mantenerse en el nivel actual
- Debería reducirse menos de un 50%
- Deberían reducirse más de un 50%
- Deberían cesar

26. El centro de emprendimiento ¿Posee un plan para alcanzar la autogestión o independencia financiera?

Sí  No

#### **IV INCUBADOS**

27. ¿Cuál es el número máximo de emprendimientos a los que puede proporcionar servicios de acompañamiento por año en el centro?

\_\_\_\_\_ Emprendimientos

28. ¿Cómo capta el centro a las empresas/emprendedores potenciales para ofrecer los servicios de acompañamiento? (puede seleccionar más de una opción).

Acciones para captar empresas/emprendedores	(X)
a. A través de referidos o proyectos incubados previamente	
b. Asociándose con instituciones de investigación	
c. Mediante cátedra de emprendimiento	
d. Participando en asociaciones y gremios estudiantiles	
e. Participando en redes de emprendedores e innovadores	
f. Realizando publicidad	
g. Otro(s) especifique:	

29. De los siguientes criterios para seleccionar a sus incubados, señale los que el centro de emprendimiento utiliza: (puede seleccionar más de una opción).

Criterio	(X)
a. Carácter innovador del proyecto	
b. Deben contar con financiamiento	
c. Equipos multidisciplinarios	
d. Habilidades, conocimiento, experiencia del emprendedor	
e. Modelo de negocios	
f. Nivel de desarrollo del proyecto	
g. Plan de negocios	
h. Riesgo del proyecto	
i. Tipo de producto/servicio	
j. Tipo de sector productivo	
k. Otro _____	

30. ¿El centro de emprendimiento dispone de un documento legal de ingreso para los emprendimientos – empresas al centro?

Sí  No

31. ¿El centro de emprendimiento dispone de un documento legal de desvinculación de los emprendimientos – empresas al centro?

Sí  No

32. ¿Cómo evalúa la satisfacción de sus empresas incubadas con los servicios que el Centro de Emprendimiento le provee?

Satisfacción de sus clientes	(X)
a. Encuestas	
b. Entrevistas	
c. Reuniones Periódicas	
d. Otro	

33. ¿Mantiene relación con empresas – emprendimientos que han finalizado el proceso de acompañamiento con el centro?

Sí  No

¿Por qué?:

34. Indique, de acuerdo a las etapas de la incubación el número de empresas que inició y finalizó cada una de ellas en el último año y el tiempo promedio dedicado a cada etapa

<b>Etapas</b>	<b>Ingreso de incubados</b>	<b>Finalización de incubados</b>	<b>Tiempo promedio</b>
<b>Pre incubación</b>			
<b>Incubación</b>			
<b>Aceleración</b>			

35. De los emprendimientos, que no finalizaron las etapas de emprendimiento, seleccione la o las razones de las que se muestran a continuación. *(Responder solo si aplica)*

<b>Causas de deserción de etapas de emprendimiento</b>	<b>(X)</b>
a. Consiguen trabajo fijo	
b. Desinterés o desintegración del equipo	
c. Disolución del proyecto	
d. Idea/proyecto no viable	
e. Incapacidad de brindar productos o servicios por parte del centro	
f. Otro(s) especifique:	

## **V PRODUCTOS/SERVICIOS PRESTADOS POR EL CENTRO DE EMPRENDIMIENTO**

Esta sección tiene como objetivo describir el portafolio de productos y servicios que presta el centro a los incubados.

36. Señale cuáles son los productos/servicios que ofrece el centro de emprendimiento.

<b>Áreas de enfoque</b>	<b>Servicios Prestados de Incubación</b>	<b>(X)</b>
<b>Producción</b>	Diseño de producto mínimo viable	
	Experiencia del usuario	
	Prototipado	
	Selección de tecnología	
	Iniciación de StartUps	
	Pensamiento de diseño	
	Técnicas de validación	
<b>Negocios</b>	Administración de proyectos	
	Análisis financiero	
	Aspectos legales	

	Modelo de negocios	
	Plan de negocios	
	Propiedad intelectual	
	Análisis de mercados	
	Relaciones públicas y comunicación	
<b>Estrategias</b>	Análisis de factibilidad	
	Análisis de impactos	
	E-business	
	Marketing digital	
	Ventas	
	Estrategias gerenciales	
	Procesos de negociación	
<b>Internacionalización</b>	Plan de internacionalización	
	Redes de conectividad y asociatividad	
<b>Inversión</b>	Acceso a capital de riesgo	
	Acceso a capital semilla	
	Acceso a financiamiento bancario	
	Acceso a inversionistas ángeles	
	Plan de financiación	
	Otras formas de financiación	
	Entrenamiento de presentar su negocio (pitch)	

37. De los servicios que ofrece el centro, según las áreas de enfoque señale, cuales con otorgados por terceros (*Si aplica*):

<b>Relación contractual</b>	<b>(X)</b>
a. Producción	
b. Negocios	
c. Estrategias	
d. Internacionalización	
e. Inversión	

38. Indique la forma de relación contractual que mantiene con los servicios con terceros que utiliza el centro. (*Si aplica*):

<b>Relación contractual</b>	<b>(X)</b>
a. Alianzas Estratégicas	
b. Asesorías	
c. Consultorías especializadas	
d. Otro: _____	

### **Instalaciones e Infraestructura**

39. El espacio físico del Centro de Emprendimiento es: (elija una opción)

Tipo	(X)
a. Alquilado	
b. Establecimiento propio del Centro de Emprendimiento	
c. Establecimiento propio de la Institución de Educación Superior a la que pertenece el Centro de Emprendimiento	
d. Otro (Describa por favor)	

40. Espacios en los que opera el centro:

Criterio	Respuesta
a. ¿Cuál es la superficie total del centro de emprendimiento?	Construcción _____ m <sup>2</sup> Terreno* _____ m <sup>2</sup> (si aplica)
b. ¿Qué cantidad de esta superficie se encuentra destinada para alojar empresas?	_____ m <sup>2</sup>

41. Señale cuál de las siguientes áreas de uso común o elementos de infraestructura posee el centro y si son propias del centro o de la Institución de Educación Superior a la que pertenece el mismo:

Área	Propia del centro	Propia de la IES
a. Área de coworking		
b. Equipos de cómputo		
c. Equipos de laboratorio, precisión y alta tecnología		
d. Espacio creativo y de dispersión		
e. Fablabs		
f. Impresoras (normales, 3D)		
g. Oficinas administrativas		
h. Sala de reuniones		
i. Salón multimedia		
j. Otro: _____		

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**Anexo III: Preguntas para entrevista.**



**ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



Entrevistador: Bryan Lara  
Entrevistado: \_\_\_\_\_  
Centro de emprendimiento: \_\_\_\_\_  
Fecha:  / Septiembre / 2018

**Pregunta 1. ¿Considera usted que la implementación de centros de emprendimiento paralelos a la educación superior va de la mano hacia el desarrollo del país?**

**Pregunta 2. ¿Qué apreciación considera usted sobre la implantación del desarrollo emprendedor como eje transversal para el perfil profesional de los estudiantes?**

**Pregunta 3. ¿Cuál considera usted que es el aporte del centro de emprendimiento hacia la Universidad, a los estudiantes y a la sociedad?**

**Pregunta 4. ¿El desconocimiento del portafolio de productos y servicios de los centros de emprendimiento por parte de la comunidad, ha hecho que muchos de los emprendimientos nuevos sean poco innovadores o simplemente una copia de proyectos que fallaron en un momento determinado? Por esta razón, ¿Cómo consideraría usted que deberían manejar la difusión de dicho portafolio hacia los sectores de interés con el fin de promover el desarrollo emprendedor del país?**

**Pregunta 5. ¿Cuáles serían sus recomendaciones para que el centro de emprendimiento posea mejores resultados?**

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**Anexo IV:** Registro fotográfico.



**Figura 51** – Logotipo ESPOL (Guayaquil)

Fuente: Propia de la investigación



**Figura 52** – Gabriela Pazmiño – Analista de Espacios de Innovación i3lab

Fuente: Propia de la investigación



**Figura 53** – Estaciones de trabajo i3lab  
Fuente: Propia de la investigación



**Figura 54** – Material para prototipado inicial i3lab  
Fuente: Propia de la investigación



**Figura 55** – Espacios de coworking i3lab  
Fuente: Propia de la investigación



**Figura 56** – CIDE – ESPE

Fuente: Propia de la investigación



**Figura 57** – Área administrativa CIDE

Fuente: Propia de la investigación



**Figura 58** – Estaciones de trabajo CIDE

Fuente: Propia de la investigación



**Figura 59** – PRENDHO - UTPL

Fuente: Propia de la investigación



**Figura 60** – Marcos Vega Director PRENDHO

Fuente: Propia de la investigación



**Figura 61** – Estaciones de trabajo PRENDHO

Fuente: Propia de la investigación



**Figura 62 – Áreas de uso común PRENDHO**

Fuente: Propia de la investigación



**Figura 63** – Universidad Politécnica Salesiana (Cuenca)

Fuente: Propia de la investigación



**Figura 64** – Espacios de capacitación StartUPS

Fuente: Propia de la investigación



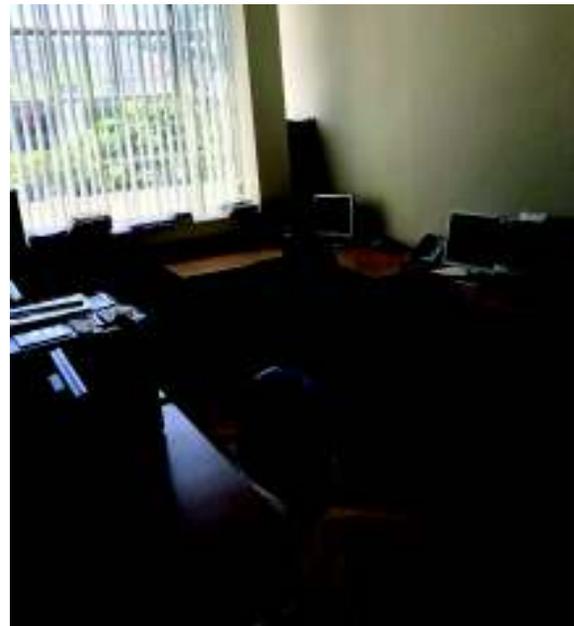
**Figura 65** – Espacio de dispersión StartUPS  
Fuente: Propia de la investigación



**Figura 66** – Espacio de coworking StartUPS  
Fuente: Propia de la investigación



**Figura 67** – Universidad de Cuenca  
Fuente: Propia de la investigación



**Figura 68** – Área de uso común – CEIUC  
Fuente: Propia de la investigación