

# **PROPUESTA ESTRATEGICA UNIVERSITARIA PARA EL DESPLIEGUE DE LOS EMPRESARIOS SOSTENIBLES: CASO CANTÓN RIOBAMBA- ECUADOR**

*Florípes del Rocío Samaniego Erazo*

Docente Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, ESPOCH

---

## **Abstract**

The intervention of the university acting as liaison between the local and national government and big and middle business with the community are strategic elements in contributing to the development of sustainable entrepreneurship, entrepreneurship as seen in the broader context begins in formal education and is accentuated in university. For these reasons, this paper aims to present the results of a strategic proposal from the intervention of an expert group.

---

**Keywords:** Strategy, university, entrepreneurship

---

## **Resumen**

La intervención de la universidad como actor de enlace entre el gobierno local y nacional, los empresarios grandes y medianos con la comunidad son elementos estratégicos en la contribución hacia el desarrollo de los emprendimientos empresariales sostenibles, pues el emprendimiento visto en el contexto más amplio se inicia en la educación formal y se acentúa en la universidad. Por estas razones el presente trabajo tiene como objetivo exponer los resultados de una propuesta estratégica a partir de la intervención de un grupo de expertos.

---

**Palabras claves:** Estrategia, universidad, emprendimiento

## **Introducción**

Actualmente, las organizaciones, independientemente de su constitución jurídica, tamaño y sector de actividad a la que pertenecen, han de enfrentarse a mercados cada vez más competitivos en los que han de conciliar la satisfacción de sus clientes con la eficiencia de sus actividades

(Donabedian & Costa, 1991- 1998). En este contexto, el mejoramiento de la competitividad constituye sin lugar a dudas el aporte que se dé desde la universidad.

La declaración mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI, la UNESCO (1998) enfatiza la función ética de las universidades y el uso pertinente de su capacidad intelectual y prestigio moral para defender valores universalmente aceptados y en particular la paz, la justicia, la libertad, la igualdad y la solidaridad. Así, un gran número de universidades, han advertido la trascendencia de desarrollar la capacidad emprendedora, prueba de ello, son los numerosos cursos que se dictan desde los años 70 tanto en Estados Unidos (Charney, A.; Libecap, G. (2004)) como en Europa (Dana: 1992); y solo a partir del 2004 en el Ecuador cuando la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo se inserta en el Programa del Global Entrepreneurship Monitor (GEM).

Sin embargo la lógica de avanzar con el emprendimiento desde la universidad implica insertar en su desarrollo a otros actores de los cuales depende, esto es a los gobiernos nacional y local, a los empresarios medianos y grandes y a la comunidad para que de forma adecuada respondan a las necesidades y requerimientos de ésta última.

La investigación se centra en el estudio de los emprendimientos empresariales del cantón Riobamba, un espacio de micro desarrollo económico que puede desplegarse con sostenibilidad y favorecer al territorio.

Se inicia con la caracterización del cantón, luego, en el proceso de la investigación se utilizan métodos teóricos y empíricos con un enfoque mixto. Dentro de los métodos teóricos empleados se encuentran: el análisis y la síntesis, el método inductivo-deductivo y el histórico-lógico. Así mismo, se utiliza un enfoque sistémico en consideración de que la propuesta estratégica se cumple en la correlación de los emprendedores con el gobierno local, los empresarios y la comunidad. A su vez, se estructura y se genera un entendimiento del mismo reflejado en la propuesta de estrategia. (Hernández, 2006, 2010).

De esta forma, la formulación de la estrategia de desarrollo para la presente investigación integra a los siguientes aspectos: partiendo del problema estratégico se plantea la solución estratégica. Haciendo uso del software SMIC (Godet: 2007), se modelan e identifican las hipótesis de futuro para el desarrollo sostenible de los emprendimientos del cantón objeto de investigación, y se procede a seleccionar el escenario más probable.

Dentro de los métodos empíricos, se utiliza el diseño y aplicación de encuestas y entrevistas al conjunto de expertos (15) seleccionados a partir de la utilización del juicio de expertos “Coeficiente competencia experta” o “Coeficiente k” que se obtiene de mediante la aplicación de la siguiente fórmula  $(k) = \frac{1}{2} (kc + ka)$  donde kc es el “Coeficiente de conocimiento” o

información que tiene el experto acerca del tema o problema planteado y ka es el denominado “Coeficiente de argumentación” o fundamentación de los criterios de los expertos (Cañibano y Alberto, 2008; Barroso y Cabero, 2010; Romero, 2012)..

Finalmente, a través del grupo de expertos se evalúan: el objetivo estratégico, las estrategias que involucran a los actores estratégicos en el proceso donde se crea la condición dinámica y la estructura de relación y de cooperación en función del control y evaluación así como de su evolución a las iniciativas y acciones de desarrollo sostenible, teniendo en cuenta las potencialidades de la universidad, de los expertos, del Estado y de la sociedad.

### **Características generales del cantón Riobamba**

Riobamba es la cabecera provincial de la Provincia de Chimborazo en Ecuador, limitada al norte por la provincia de Tungurahua, al Sur por las provincias de Guayas y Cañar, al este por la provincia de Bolívar y al oeste por Morona Santiago. La extensión del cantón alcanza los 979,7 Km<sup>2</sup>, que representan el 15% del total de la provincia.

### **Problema estratégico (situación real de los emprendimientos)**

El problema estratégico se construye a partir del diagnóstico que precedió a la propuesta estratégica, así:

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

A partir de ello se puede identificar como Solución Problémica:

### **Solución Problémica (proyección futura para los emprendimientos)**

Si se aprovecha el conocimiento de los clientes con la buena relación con los vecinos al disponer de tiempo para atender el negocio, tener hijos que estudian y ayudan con el negocio y la disponibilidad de los emprendedores para capacitarse, se puede aprovechar la existencia de clientes en el mercado nacional e internacional, el financiamiento estatal para el emprendimiento, la existencia de centros universitarios en el territorio con la actualización

tecnológica contando con las leyes actualizadas y la ubicación geográfica privilegiada del cantón Riobamba.

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

Considerando los resultados se procede a identificar los escenarios futuros para el desarrollo sostenible de los emprendimientos empresariales. Para realizar este procedimiento se les presenta a los expertos la identificación de posibles hipótesis de futuros para que evalúen su realización, utilizando una nueva ronda DELPHI.

Las hipótesis son identificadas por parte del investigador principal aplicando la triangulación de información y datos obtenidos en los métodos antes ejecutados y las mismas se listan a continuación:

- H1. Se logra un proceso de capacitación integral de más del 50% de los emprendedores atendiendo a temas de gestión e innovación.
- H2. Se realiza un proceso de capacitación de los colaboradores en el que el 50% de ellos, logre la especialización.
- H3. La universidad crea un Centro de Emprendimiento con la colaboración de empresarios de éxito y el gobierno local.
- H4. Se logra una permanencia en el tiempo de los emprendimientos en más del 80% por un período mayor a tres años y del 20% en 10 años.
- H5. Se genera una política pública local de apoyo al emprendimiento, en el contexto del cambio de la Matriz Productiva, asociado a la economía popular y solidaria que posibilita la formación de redes de emprendedores en el territorio.

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

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

### **Continuación**

Los escenarios han sido catalogados en escenario negativo, escenario positivo, escenario tendencial. Esto se realiza para poder identificar el

escenario apuesta, siendo este el más probable, desde el criterio de los expertos.

**El escenario 24 (0,105) es considerado un escenario pesimista**, pues solo se cumple la hipótesis dos, de lo cual se infiere que: no se logra un proceso de capacitación de los colaboradores en el que el 50% de ellos, logre la especialización, por el hecho de que la universidad no realiza un programa de profesionalización dirigido a emprendedores del cantón Riobamba con la colaboración de los empresarios de éxito, en una imbricación de la teoría y la práctica. Esto provoca que no se logre permanencia del 80% de emprendimientos en un período mayor a tres años, y del 20% de 10 años. Tampoco favorece el hecho de que no se genere una política pública local de apoyo al emprendimiento, en el contexto del cambio de la Matriz Productiva, asociado a la economía popular y solidaria que posibilita la formación de redes de emprendedores en el territorio, incentivando la creación de emprendimientos a partir del apoyo estatal a este sector. A pesar de todo, se apuesta por la capacitación de los colaboradores en las del 50% logrando la especialización de los mismos en diferentes tipos de negocios.

En el **escenario 01 (0,056) se cumplen todas las hipótesis** previstas por los expertos. Es por ello, que es considerado el escenario más optimista y a la vez, resulta ser seleccionado como el escenario por el que se apuesta para el desarrollo sostenible de los emprendimientos empresariales en el cantón de Riobamba, lo cual se pretende lograr a través de la implementación de las acciones estratégicas.

En este escenario se logra un proceso de capacitación integral de más del 50% de los emprendedores atendiendo a temas de gestión e innovación, dado por el hecho de que la universidad crea un centro de emprendimiento con la colaboración de los empresarios de éxito, en una imbricación de la teoría y la práctica, esto provoca que se logre permanencia del 80% de emprendimientos en período mayor a tres años, y del 20% en 10 años, para lo cual favorece el hecho se genera una política pública local de apoyo al emprendimiento, en el contexto del cambio de la Matriz Productiva, asociado a la economía popular y solidaria que posibilita la formación de redes de emprendedores en el territorio, incentivando la creación de emprendimientos, a partir del apoyo estatal hacia este sector. Se apuesta por la capacitación de los colaboradores en las del 50% logrando su especialización.

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

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

No se logra el proceso de capacitación integral de más del 50% de los emprendedores en temas de gestión e innovación, por el hecho de que la universidad no tiene un centro de emprendimiento con la colaboración de los empresarios de éxito, en una imbricación de la teoría y la práctica. Esto provoca que no se logre permanencia del 80% de emprendimientos en un período mayor a tres años, y del 20% en 10 años. Tampoco favorece que se genere una política pública local de apoyo al emprendimiento, en el contexto del cambio de la Matriz Productiva, asociado a la economía popular y solidaria que posibilita la formación de redes de emprendedores en el territorio, a partir del apoyo estatal al sector. No se logra la capacitación de los colaboradores en el 80% que posibilite su especialización.

De allí que se considera al escenario 09 previendo que si no se implementan acciones estratégicas, este puede ser realizado en el mediano plazo. Los resultados se muestran a través del histograma de probabilidad (tabla 1) y el plano de proximidades de escenarios (figura 2).

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

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

A su vez la hipótesis más dependiente o que condiciona la dependencia de lograrse un desarrollo sostenible de los emprendimientos empresariales es la hipótesis tres con un impacto de 1,163, como se indica en la figura 3.

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

El escenario por el que apuestan los expertos describe un ciclo que imbrica la labor de las universidades, los empresarios, los emprendedores, la comunidad y el gobierno local como principal actor que gestiona toda actividad económica, política y social del territorio, lo cual conforma un sistema de actores sociales que tributan al desarrollo sostenible de los emprendimientos empresariales, figura 4.

### **Propuesta de estrategia para los emprendimientos del cantón Riobamba**

En este momento de la investigación se elabora un diagrama de flujo alternativo que indica la finalidad del estudio: la elaboración de la estrategia (figura 6).

Considerando lo expuesto, se presenta la propuesta de estrategia para los emprendimientos empresariales del cantón Riobamba, las mismas que son validadas por el grupo de expertos.

### **Objetivo Estratégico**

Potenciar la participación de la universidad en el campo emprendedor con la intervención de la comunidad, el sistema empresarial, la comunidad, el gobierno local que posibiliten el desarrollo sostenible de los mismos.

### **Estrategias Externas**

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

**E2:** Organización de Redes de Emprendimientos

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

### **Estrategias Internas**

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

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

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

Para el cumplimiento de las estrategias, se plantean las siguientes acciones:

Para el cumplimiento de las estrategias, se plantean las siguientes acciones:

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

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

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

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

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

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

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

**E2: Organización de Redes de Emprendimientos**

A7: Identificación de grupos de emprendedores según el sector.

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

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

A10: Identificación de las principales materias primas por sector.

A11: Desarrollar convenios con empresas que proveen materia prima.

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

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

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

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

A15: Crear un plan de comunicación e información municipal sobre proyectos de emprendimiento requeridos.

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

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

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

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

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

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

A21: Propiciar el intercambio entre académicos y emprendedores y expertos que posibiliten la retroalimentar de aspectos prácticos y teóricos de la actividad emprendedora.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

A30: Identificar espacios para laboratorios que modelen emprendimientos.

A31: Adquisición de paquetes informáticos para emprendimientos.

## **Conclusión**

La intervención de la universidad como punto de enlace entre los diferentes actores sociales (gobierno nacional y local, empresarios medianos y grandes y la comunidad) permitirán que los emprendimientos empresariales se desarrollen de forma sostenible en favor del territorio objeto de investigación. Así mismo, los resultados expuestos y metodología utilizada, servirá de apoyo para aquellas universidades que en el territorio nacional y latinoamericano puedan ser implementadas dadas las condiciones sociopolíticas, culturales y económicas similares.

## **References:**

Anlon Charney & Gorman Libecap (2004): *Impact of entrepreneurship education. Academy of management learning and education*, Program at the university of Arizona p. 340.

Global Entrepreneurship Monitor (GEM: 2013). Reporte 2013.

Julio Barroso & Cabero, Julio (2010): *La utilización del juicio de experto para la evaluación de TIC*. Síntesis. Madrid.

- Leandro Cañibano & Fernanda Alberto (2008): *El control institucional de la información financiera: aplicación de un estudio DELPHI*. Revista Española de Financiación y Contabilidad, 37(140), 795-829.
- Leo Dana (1992): *Entrepreneurial Education in Europe*: Journal of Education for Business. Vol 68. Donabedian & Costa, 1991- 1998.
- Michel Godet (2007): *Manuel de prospective stratégique*, Dunod, 2 tomes, 1997, 2001, 3ème édition.
- Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Riobamba (GAD: 2014). *Plan de Desarrollo Urbano de Riobamba*.
- Roberto Hernández (2010): *Metodología de la Investigación*. 5ta edición. Best Seller. [www.FreeLibros.com](http://www.FreeLibros.com).
- Rosalía Romero & otros (2012): *El método Delphi y la formación del profesorado en TIC*. Global, 9, 44, 81-93.
- Plan del Buen Vivir de Ecuador 2013-2017. *Matriz Productiva*. Software SMIC 2010.
- UNESCO (1998): *Declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI: visión y acción*.