

# Las competencias distintivas de un emprendedor. Análisis de las habilidades comerciales y sociales

## The distinctive competences of an entrepreneur. Analysis of business and social skills

FEIJOO-GONZÁLEZ, Ena M.<sup>1</sup>

GUTIÉRREZ, Néstor D.<sup>2</sup>

### Resumen

Las habilidades comerciales y sociales de los emprendedores contribuyen en el desarrollo de sus negocios debido a que permiten llevar a cabo las transacciones comerciales con éxito y establecer relaciones sociales que permitan su crecimiento. La investigación fue realizada en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Machala, Ecuador, y cuyos resultados destacan la relevancia de indicadores como: planificación, estrategias de comercialización y ventas, comunicación, financiamiento, capacitación, gestión de recursos humanos, trabajo en equipo, promoción y publicidad.

**Palabras clave:** emprendimiento, habilidades, competencias.

### Abstract

The commercial and social skills of entrepreneurs contribute to the development of their businesses by allowing them to successfully carry out commercial transactions and establish social relationships that allow their growth. The research was carried out in micro and small companies in the city of Machala and whose results highlight the relevance of indicators such as: planning, marketing and sales strategies, communication, financing, training, human resource management, teamwork, promotion and advertising.

**key words:** entrepreneurship, skills, competences.

---

## 1. Introducción

Alrededor del mundo la demanda de trabajo aumenta cada día más, el alto nivel de desempleo se ha convertido en una de las características que presentan los países, especialmente de los países en desarrollo. La crisis económica se acentúa más, obligando a que los individuos busquen alternativas que les permitan subsistir. En este sentido, el emprendimiento se presenta como una oportunidad para crear y desarrollar no solo nuevos negocios, sino puestos de trabajo que contribuyen al crecimiento de la economía (Ovalles, Moreno, Olivares, & Silva, 2018).

El tema del emprendimiento en realidad no es nuevo, su conceptualización ha sido ampliamente analizada en diversidad de estudios e investigaciones, demostrando su importancia, no solo para el individuo en particular,

---

<sup>1</sup> Docente, Universidad Técnica de Machala, efeijoo@utmachala.edu.ec

<sup>2</sup> Docente, Universidad Técnica de Machala, ngutierrez@utmachala.edu.ec

sino para la economía en general, por lo que ha despertado gran interés no solo en el campo académico sino también a nivel social y gubernamental, por lo que es indispensable la creación de una cultura empresarial, donde las reglas se encuentren claras, y se promuevan incentivos y principios que beneficien a todos los actores de la economía.

El informe Global Monitor Entrepreneurship (GEM) (2017) menciona al emprendimiento como el conjunto de iniciativas de negocio de cualquier tipo y sector, donde también se incluye el autoempleo, se espera que su consolidación ocurra a los tres años y medio. Desde el emprendimiento, la figura del emprendedor surge para la gestión del riesgo y la incertidumbre. Este asume el riesgo que significa emprender, y por lo tanto debe encontrarse en la capacidad de enfrentar los desafíos existentes en el mercado para que su empresa sea sostenible en el tiempo.

Para Monge, Briones, & García (2011) un emprendedor exitoso es una persona que tiene una alta motivación, con grandes dosis de innovación y creatividad, con una alta capacidad de análisis, perseverancia, dispuesto a asumir riesgos y con la habilidad para influenciar a los demás. Desde el momento que tienen la idea de negocio, los emprendedores asumen diversas funciones y todas deben gestionarse para que la empresa se desarrolle y se consolide.

Por lo tanto, la manera en la que el emprendedor maneje su negocio, se encuentra determinada en gran medida por las características que este posea, las cuales, según Morales & Pineda (2015) pueden ser inherentes a sus valores y creencias; y además de ser adquiridas en su desarrollo dentro de un contexto en particular (Mora, 2011). Aunque la definición del término emprendedor ha evolucionado en los últimos años, siempre se está analizando la personalidad del emprendedor y cómo sus competencias y habilidades contribuyen en el desarrollo y permanencia del negocio.

Para Arraut & Sánchez (2011) la actitud empresarial también es parte importante del proceso. Las habilidades del emprendedor no solo son inherentes, sino que estas pueden ser aprendidas y superadas dependiendo de la voluntad que presente el individuo. En el presente documento se analizan las habilidades comerciales y sociales del emprendedor, la manera cómo gestiona aspectos importantes de su negocio y establece las relaciones no solo de tipo comercial, sino con sus colaboradores que le permitan su desarrollo y el éxito en el mercado.

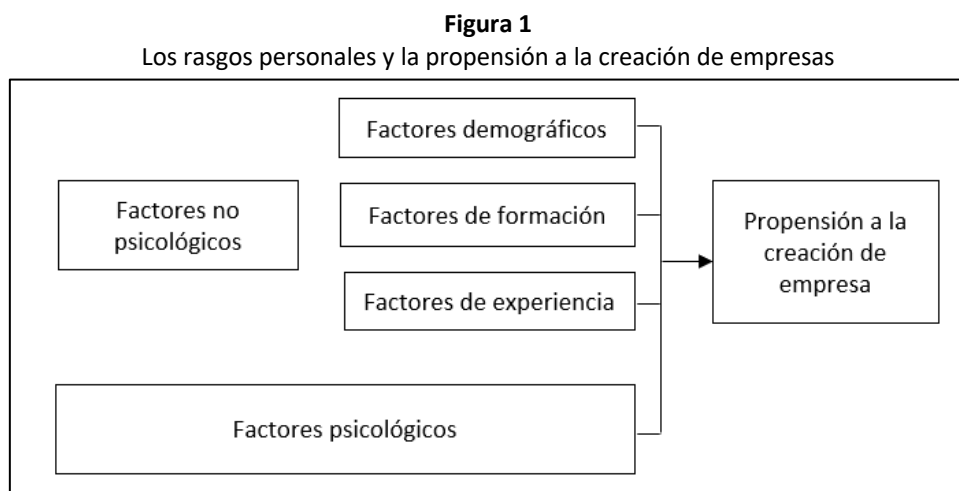
### **1.1. Marco teórico**

Los emprendedores son considerados individuos que tienen la capacidad de generar crecimiento económico, desempeñando un importante papel en las economías por medio de los emprendedores de éxito, siendo importante, para la creación de nuevos negocios, la figura del emprendedor (García, Álvarez, & Reyna, 2007). No se demanda que el emprendedor disponga de los medios, sino que tenga la capacidad de identificar las oportunidades, por lo tanto, el emprendedor se convierte en el motor del mercado, el que identifica los cambios y puede atreverse a marcar el camino.

Para Brunet & Alarcón (2004) la característica más importante que se le atribuye al emprendedor es la de investigar y descubrir oportunidades económicas y evaluarlas. En términos ideales cualquier persona que tenga la capacidad de iniciar una empresa y asumir los riesgos puede convertirse en empresario, pero no todos los empresarios tienen éxito. En este sentido, hay ciertas características del emprendimiento que los pueden convertir en una persona exitosa, y que resultan comunes en aquellos emprendedores que han sabido sacar sus negocios adelante.

Son varios los autores que han buscado la forma de determinar las características y rasgos de los emprendedores, debido a que en la medida en que se conozcan mejor los rasgos personales que definen al emprendedor, se estará en una mejor posición, con mayores conocimientos para establecer recomendaciones y promover

iniciativas (Espíritu, 2011). En el modelo que relaciona los rasgos personales y la propensión a crear empresas, se menciona sobre la importancia que tiene el atributo del individuo para identificar la oportunidad, la manera en que decide explotarla y los resultados que podría alcanzar. Reconociendo su importancia varios autores realizan una clasificación entre factores psicológicos y no psicológicos (Figura 1).



Fuente: (Fuentes & Sánchez, 2010)

Los factores no psicológicos se refieren a los rasgos demográficos: edad, género, contexto en donde se desenvuelve el individuo, los cuales resultan relevantes para analizar la oportunidad. Los factores de formación se refieren a la educación o capacitación que tenga el individuo. Se estima que el éxito de los emprendedores se encuentra determinado por las habilidades que este posea y por las condiciones que le ofrece el ambiente, por lo que el real aprovechamiento de las oportunidades, suele tener diversas influencias, entre la más destacada se encuentra la formación académica desde la universidad (López, Montilla, & Briceño, 2007). Los factores de experiencia se asocian a las habilidades adquiridas y que le permiten desenvolverse con éxito en el mundo empresarial.

Con respecto a los factores psicológicos, es conveniente mencionar que la psicología se encuentra ampliamente relacionada con el emprendimiento, debido a que cuando la persona toma la iniciativa de iniciar su propio negocio, realiza diversas inversiones (económica, social, etc.), y también lleva a cabo una inversión emocional que puede afectar la vida del emprendedor. De acuerdo con Saboia & Martín (2006) las distintas investigaciones realizadas señalan diversos rasgos psicológicos que resultan determinantes para el éxito empresarial, y donde son considerados atributos como los de carácter cognitivo, de personalidad y capacidad, de autoevaluación, entre otros.

De acuerdo con lo descrito, el emprendedor posee un sinnúmero de cualidades, innatas, adquiridas e influenciadas por el entorno en donde se desenvuelve, pero lo que las caracteriza es principalmente que todas estas cualidades contribuyen a aprovechar las oportunidades que se presenten. Dentro de estas capacidades se encuentran las habilidades comerciales y sociales. Se considera que este tipo de habilidades se encuentra relacionado con las habilidades innatas que posee cada individuo, considerando su género, su preparación académica, el entorno social, la comunicación, entre otros (Cassab & Mayorca, 2018). El emprendedor debe estar preparado para competir, en este sentido, la función de las ventas y cualquier estrategia comercial que contribuya a la consolidación de la empresa resulta fundamental.

Con respecto a las habilidades sociales, estas se refieren a la capacidad que tiene el individuo para interactuar y relacionarse con otras personas de forma productiva sin que le llegue a suponer para el individuo un gran esfuerzo. Muchas son las personas que poseen estas habilidades de forma innata por lo que son socialmente

desenvueltos de forma natural, mientras que otras personas necesitan practicar un poco más para desarrollar este tipo de habilidades que contribuyan en el desarrollo de su emprendimiento.

Para Durán, Parra, & Márceles (2015) las habilidades sociales comprenden un conjunto de hábitos que permiten que las personas se desenvuelvan de mejor manera en sus relaciones interpersonales, sentirse bien consigo mismo y con lo que ha logrado, conseguir lo que quiere, y lograr que los demás y sus acciones no se conviertan en impedimento para alcanzar sus objetivos. Dentro del análisis de las variables sociales, también se consideran aspectos como asertividad, autoestima y la inteligencia emocional. Para Apetrei, Ribeiro, Roig, & Mas Tur (2013) las habilidades sociales también implican la adquisición de conocimientos sobre la diversidad cultural que le permitirá desenvolverse mejor en el mercado.

## 2. Metodología

La investigación es de tipo cuantitativa y cualitativa, a través de la primera serán recogidos y analizados los datos estadísticos de las variables estudiadas; mientras que desde la investigación cualitativa se expone la realidad en el contexto en el que fue analizada. Desde la investigación cuantitativa se emplea el uso de datos numéricos y la precisión para explicar la situación o hecho analizado; por otra parte, la investigación cualitativa se enfoca en la experiencia y las percepciones de los individuos (Rutberg & Bouikidis, 2018). La investigación también es descriptiva porque las variables y situaciones analizadas serán descritas tal como se presentan sin ejercer influencia alguna. Desde la investigación descriptiva se delinean las características específicas del problema analizado y fueron identificados durante la investigación (Díaz & Calzadilla, 2016).

La información fue obtenida a través de encuestas dirigidas a los emprendedores de la ciudad de Machala, Ecuador, la muestra fue seleccionada de la base de datos de los contribuyente registrados en el sistema del Servicio de Rentas Internas (SRI), y a través de una prueba paramétrica. La investigación también fue sustentada con información obtenida de revistas científicas, informes, investigaciones de entidades públicas y privadas, publicaciones oficiales. Para un mejor análisis de la información, los indicadores fueron divididos en grupos, tal como se presenta en el Cuadro 1.

**Cuadro 1**  
Indicadores analizados para determinar las habilidades comerciales y sociales del emprendedor

Factores	Categoría	Indicadores
Emprendimiento	Habilidades comerciales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación</li> <li>- Estrategias de comercialización y ventas</li> <li>- Redes empresariales</li> <li>- Financiamiento</li> <li>- Capacitación</li> </ul>
	Habilidades sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de recursos humanos</li> <li>- Comunicación</li> <li>- Trabajo en equipo</li> </ul>

Las habilidades comerciales y sociales en el emprendedor son de gran importancia, su desarrollo permite a los emprendedores no solo destacarse en sus actividades productivas y comerciales, sino que también contribuye a construir excelentes relaciones con su equipo, clientes, proveedores, accionistas, inversores, entre otros.

## 3. Resultados

Diversos son los enfoques y las formas en las que se puede analizar el emprendimiento. No solo consideran el estudio del surgimiento de nuevas empresas, sino también la manera en la que se toman las decisiones bajo determinadas circunstancias y las características que se destacan en el emprendedor. Como se ha manifestado

a lo largo de la investigación, son muchos los autores que buscan explicación en cuanto a las características que presentan los emprendedores las cuales pueden verse influenciadas por las circunstancias y el contexto en el que se desenvuelven.

En el presente documento se ha centrado principalmente en determinar las habilidades comerciales y sociales que se destacan en los emprendedores, la subjetividad de las variables hace difícil su medición, para lo cual se han considerado algunos indicadores que ofrecen una aproximación hacia el comportamiento que presentan los emprendedores de la ciudad de Machala hacia algunas situaciones y contextos y que ofrecen una respuesta que permite identificar la existencia de habilidades comerciales y sociales. Los resultados obtenidos con la investigación son los siguientes:

### **3.1. Habilidades comerciales**

Es indispensable que el emprendedor desarrolle este tipo de habilidades que le ayudan a iniciar y administrar su negocio. Este tipo de habilidades también hace que el mercado se presente más competitivo, desafiando a los negocios tradicionales y contribuyendo en el desarrollo y crecimiento del mercado. En este sentido Sousa & Almeida (2014) indican que el rendimiento de la economía depende, en gran medida, del entorno empresarial, donde es necesaria la presencia de empresas innovadoras y creativas apoyadas por personas que se destaquen por sus características y habilidades técnicas. Entre las habilidades que se destacan de los emprendedores de la ciudad de Machala se encuentran las siguientes:

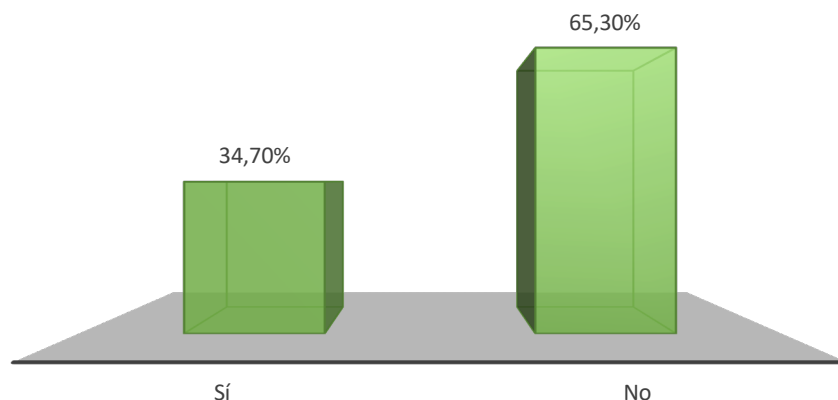
#### **Planificación**

Un pequeño negocio es un emprendimiento económico que debe pasar por diversas etapas de crecimiento por lo que es necesario que proyecte su crecimiento y sostenibilidad en el mercado (Zuin, Franca, Spers, Galeano, & Ragazzo, 2016), en este sentido, la planificación contribuye a determinar los objetivos y establecer las acciones que a través de un orden lógico, permite alcanzarlos. Es preciso aclarar que la planificación no es una garantía de éxito, sin embargo, aumenta la probabilidad de hechos favorables que contribuyan en el retorno de la inversión, y a soportar de mejor manera cualquier eventualidad que afecte al negocio (Morgado & García, 2008).

La planificación también se encuentra relacionada con las habilidades administrativas, debe permitir cubrir por lo menos las dos primeras fases del negocio; la investigación demuestra que uno de los graves errores que cometen los emprendimientos a nivel local, sobre todo los micro y pequeños emprendimientos, es su planificación a corto plazo, por lo que no se asignan los suficientes recursos que conduzcan a su desarrollo. Solo un mínimo de empresas en la ciudad de Machala llega a definir con propiedad la misión, visión y los valores que rigen su negocio, por lo que, tampoco se preocupan por los objetivos para cumplir al largo plazo.

Un amplio número de estos emprendimientos, ni siquiera considera importante establecer la estructura organizacional de estos emprendimientos (Figura 2). El propósito del organigrama no solo es presentar de forma clara, objetiva y directa la estructura jerárquica de una empresa, sino también permite planificar la comunicación interna y el flujo en el que se desenvuelve el trabajo, también contribuye en agilizar los procesos de comunicación entre las empresas y los agentes externos. A pesar de estas ventajas, lamentablemente los emprendedores de la ciudad de Machala no consideran importante la planificación y menos aún al organigrama estructural (el 65,30% de las empresas no tienen organigrama) haciendo que las tareas se manejen de acuerdo con el criterio del emprendedor.

**Figura 1**  
Existencia de organigrama estructural en el emprendimiento

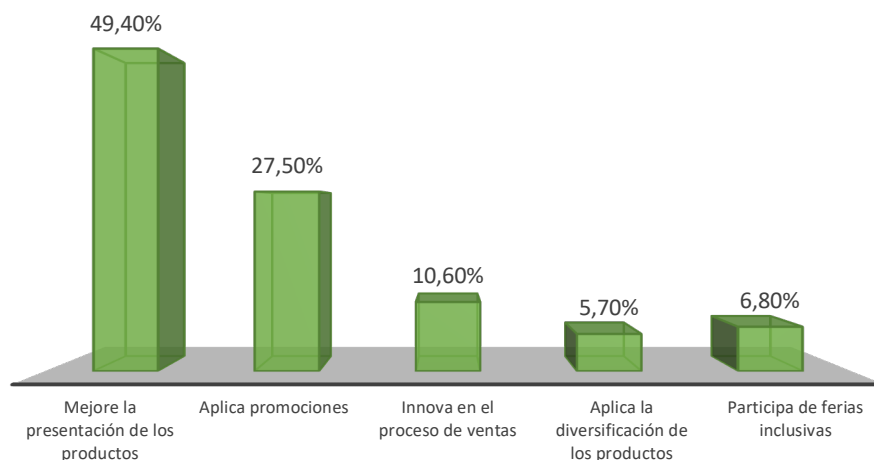


Fuente: Encuestas emprendedores de la ciudad de Machala

**Estrategias de comercialización y ventas**

Este tipo de estrategia le permite al emprendedor determinar la manera en la que se va a distribuir y vender los productos (Andía & Paucara, 2013). El arte de vender es sin duda alguna una de las más importantes habilidades para alcanzar el éxito personal, profesional y empresarial, por lo que, el emprendedor que sabe vender podrá alcanzar de manera más efectiva los objetivos propuestos. En el ámbito de los emprendimientos planificar o plantearse estrategias de venta resulta de suma importancia para tener éxito en los negocios. En la encuesta realizada en la ciudad de Machala, gran parte de los encuestados manifestó la importancia de aplicar estrategias de ventas que permita el desarrollo de sus negocios (Figura 3).

**Figura 2**  
Tipo de estrategias de comercialización ventas



Fuente: Encuesta emprendedores de la ciudad de Machala

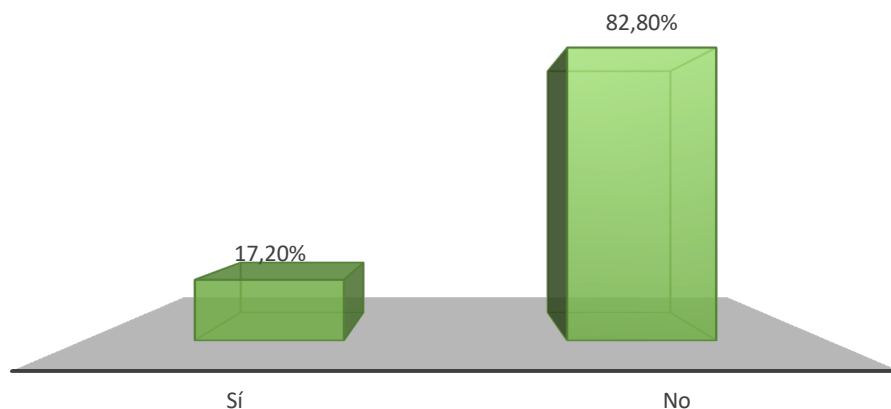
Si bien mejorar la presentación de los productos es una buena estrategia debido a que incluso puede mejorar el proceso de comunicación con los clientes, atendiendo sus necesidades; pero es importante observar que solo un pequeño porcentaje de los emprendedores considera importante la participación en las ferias. Este tipo de eventos son importantes para no solo comercializar sus productos, sino también para establecer alianzas estratégicas y lograr la retroalimentación con sus clientes.

### Redes empresariales

Actualmente, gracias a la globalización las empresas deben enfrentarse diariamente a diversos retos, lo deben hacer por medio de la competitividad, ofertando productos de gran calidad, que les permita mejorar su gestión administrativa, la innovación y diversificar su oferta. A pesar de lo descrito y su importancia para los pequeños negocios, gran parte de estos emprendimientos no disponen ni de recursos ni de la capacidad para lograr ser parte o dar origen a una red empresarial. Campo & Gálvez (2008) destacan que la organización productiva por redes contribuye para que los pequeños emprendimientos puedan desarrollarse y apoyarse para superar las dificultades que se presenten.

En concordancia con lo mencionado, en las encuestas se hace evidente que el 82,80% de los emprendedores no pertenecen a ninguna red empresarial, perdiéndose de los beneficios que esta le podría reportar (Figura 4). Construir redes empresariales es una habilidad que debe ser manejada por todos los emprendedores. Originar redes potencializa la capacidad creativa de los emprendedores, además de incentivar las habilidades empresariales que son inherentes a los individuos (Canales, Becerril, & Munguia, 2016).

**Figura 3**  
Pertenencia a Redes empresariales

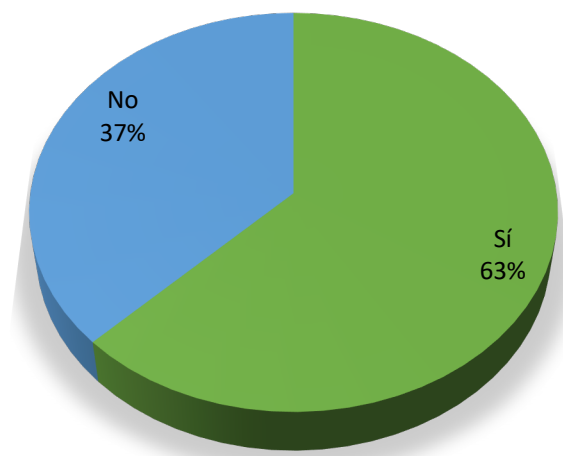


Fuente: Encuesta a emprendedores de la ciudad de Machala

### Financiamiento

Los emprendimientos lamentablemente la mayoría de las veces sufren de limitaciones financieras que limitan su crecimiento y se convierten en una amenaza para su supervivencia (Brown & Earle, 2017). Entre las principales razones para las limitaciones financieras que sufren los emprendimientos, Hall & Lerner (2010) mencionan a la falta de flujos de efectivo internos y garantías, así como la información asimétrica y los problemas de agencia. Disponer de financiamiento es vital para cualquier negocio, tanto para iniciar sus actividades, como para poder mantenerse en el mercado, las encuestas lo demuestran, el 63% de los emprendimientos ha necesitado en algún momento de financiamiento, mientras que el 37% manifiesta no necesitarlo o no haber podido acceder a este (Figura 5).

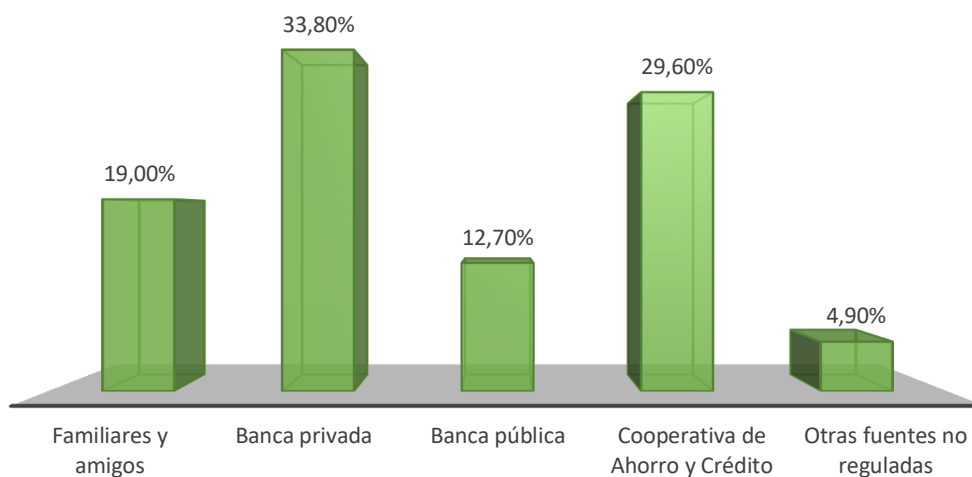
**Figura 4**  
Necesidad de financiamiento



Fuente: Encuesta a emprendedores de la ciudad de Machala

Una habilidad indispensable del emprendedor es encontrar alternativas de financiamiento que le permitan alcanzar sus objetivos sin comprometer sus activos personales (Saldisuri, 2019). Generalmente, el financiamiento de los emprendimientos es en forma de deuda, patrimonio o una combinación de ambas. Cuando el emprendedor obtiene financiamiento por medio de deuda tampoco significa que lo obtuvo de un banco, sino que este puede provenir de otras fuentes, por lo que resulta común que reciban préstamos de su círculo inmediato (familiares y amigos).

**Figura 5**  
Tipos de fuentes de financiamiento



Fuente: Encuestas a emprendedores de la ciudad de Machala

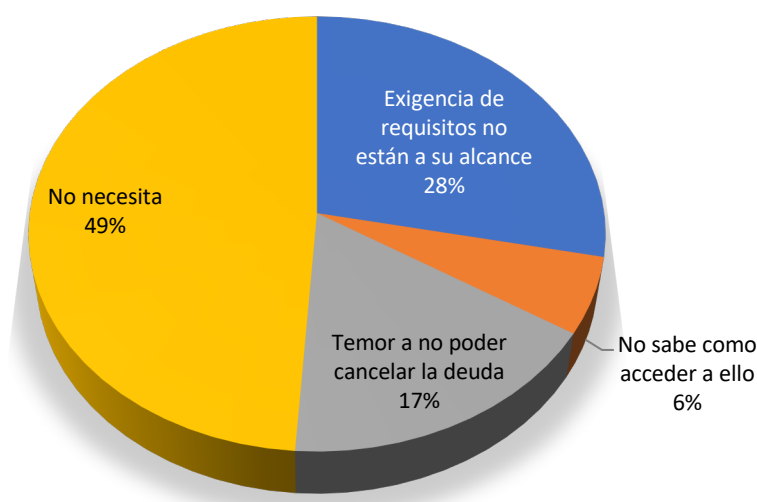
La encuesta realizada demuestra que si bien los emprendedores en un 33,80% acude a la banca privada, el 29,60% a cooperativas de ahorro y crédito, el 12,70% a la banca pública, el 19% prefiere solicitar préstamos a sus familiares y amigos y el 4,90% a otras fuentes que no se encuentran reguladas (Figura 6). Como se observa, si bien la gran mayoría acude a fuentes de financiamiento formales que son parte del sistema financiero del país, los diversos requisitos solicitados por estas entidades contribuyen a que el emprendedor busque otras alternativas de financiamiento, como solicitar préstamos a sus amigos y familiares o a sistemas de financiamiento informal, que suelen ser mucho más rápidos en otorgar los préstamos, pero con altas tasas de interés.



El principal problema al que se enfrentan los emprendedores es precisamente en lo que respecta al acceso al financiamiento, ante esto el Banco Mundial (2014) menciona que es indispensable facilitar el acceso para los emprendimientos, siendo una prioridad en todo el mundo, debido al papel que desempeñan los emprendimientos en la economía al hacer contribuciones significativas para alcanzar el crecimiento económico del país, la creación de empleos y además de ser impulsores de la innovación, pero que lamentablemente debido a su perfil de alto riesgo tienen dificultades para acceder al financiamiento.

Son diversos los obstáculos a los que se deben enfrentar las micro y pequeñas empresas para acceder al financiamiento, en todas las etapas de su desarrollo, los pequeños emprendimientos deben luchar más que las grandes empresas para obtener financiamiento. Acceder al financiamiento les permite ser competitivas, ser innovadoras, capacitarse e incluso internacionalizarse (Comisión Europea, 2019). De acuerdo con la Figura 7, los emprendimientos de la ciudad de Machala mencionan que en el momento mismo que se recogió la encuesta el 49% no necesitaba de ningún tipo de financiamiento, pero cuando lo necesitaron, el 28% manifestó que el principal obstáculo fue la exigencia de requisitos; el 17% manifestaba sobre las condiciones que tenía que cumplir (garantías, hipotecas, etc.) que ante el temor de no pagar la deuda preferían no acceder a él; mientras que el 6% manifiesta no saber cómo acceder el financiamiento.

**Figura 6**  
Acceso de los emprendimientos al financiamiento



Fuente: Encuestas a emprendedores de la ciudad de Machala

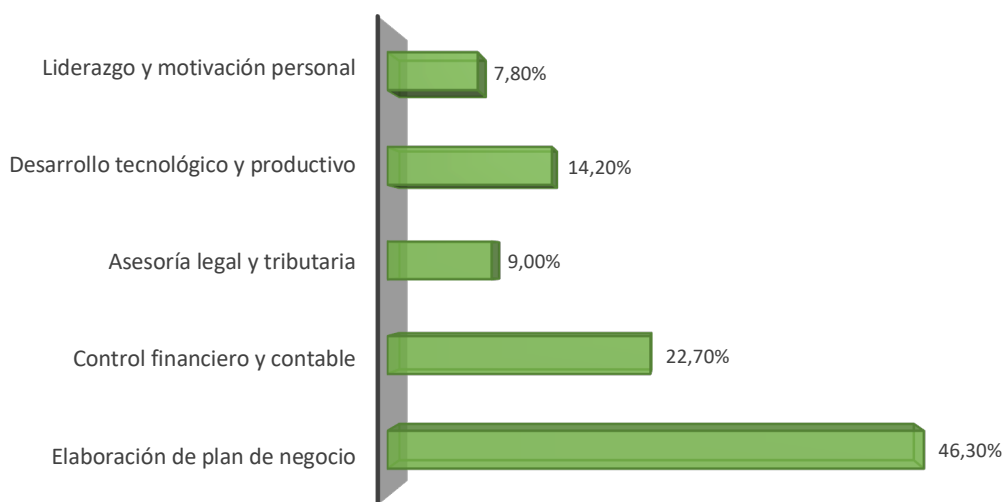
### Capacitación

La capacitación es necesaria tanto para el emprendedor como para su equipo de trabajo, contribuye al aumento de la productividad haciendo posible la integración de nuevas herramientas de innovación y de liderazgo. El empresario talentoso no solo lo es por su talento, sino por estar capacitado para interpretar las distintas realidades, aprender a optimizar los recursos, reconociendo las oportunidades y especialmente asumiendo sus limitaciones. Para Bermúdez (2015) la capacitación se encuentra orientada a la preparación del recurso humano, esperando que a partir de ella el recurso humano se desempeñe de forma eficiente, produzca resultados y pueda prevenir y solucionar los problemas.

Para los pequeños emprendimientos, es muy importante encontrarse en continua capacitación, conociendo y aplicando nuevas tecnologías y técnicas; aprender sobre temas administrativos, financieros, económicos y contables, siendo fundamental debido a que otorga soporte direccional que permite el desarrollo de los

empresarios, además que este tipo de conocimientos contribuye a que se logren aplicar las estrategias de manera mas efectiva para ser más competitivas e incluso acceder a nuevos mercados. La importancia de este tema no pasa desapercibida para los emprendedores de la ciudad de Machala, donde el 46,30% de los encuestados resalta su importancia para la elaboración del plan de negocio; el 22,70% busca capacitarse para lograr un mayor control en los aspectos financieros y contables; el 14,20% busca conocer de tecnología y productividad; el 9% sobre asesoría legal y tributaria y el 7,80% sobre liderazgo y motivación personal (Figura 8).

**Figura 7**  
Áreas donde los emprendedores buscan capacitarse



Fuente: Encuestas a emprendedores de la ciudad de Machala

### 3.2. Habilidades sociales

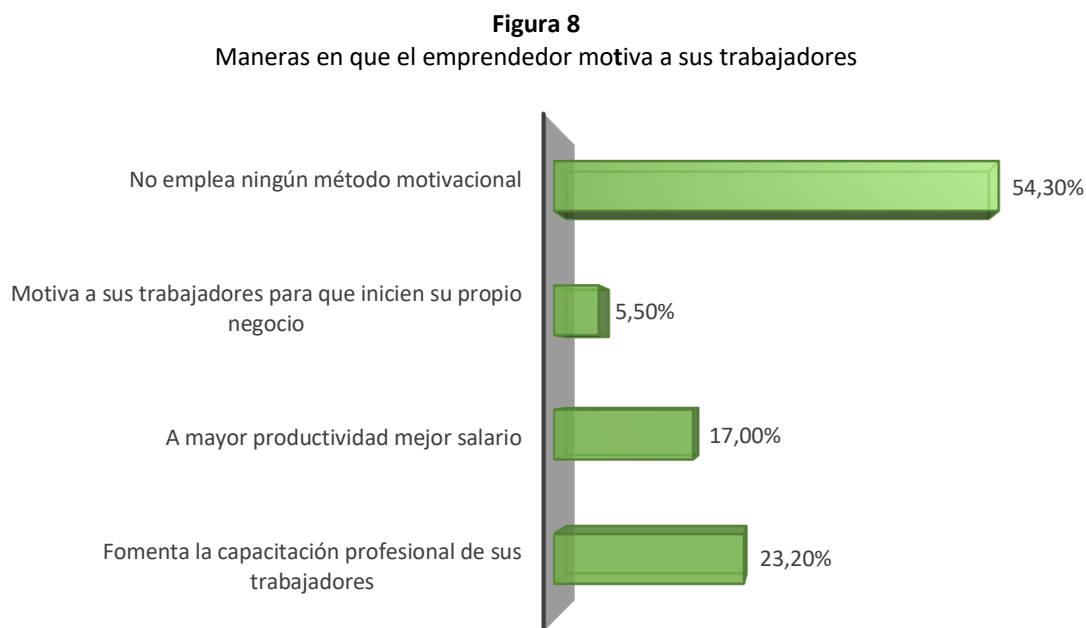
La relación de las habilidades con el término social pone en evidencia las acciones del emprendedor con los demás, y los demás con el emprendedor, algo que se denomina intercambio (Durán, Parra, & Márceles, 2015). Hace referencia a los sistemas de comunicación distintivos, a la cultura, los hábitos y las costumbres que muchas de las veces se encuentran influenciados por situaciones externas. Las habilidades sociales del emprendedor ponen en evidencia su alta responsabilidad hacia la población a la que sirve y a los resultados que espera lograr, es consciente de cómo sus actividades impactan en la vida de las personas, no solo a sus clientes, sino también aquellas personas que colaboran en el emprendimiento (Sáenz & López, 2015).

#### Gestión de recursos humanos

La gestión de recursos humanos se refiere al proceso de atraer, desarrollar y mantener una fuerza laboral talentosa para apoyar la misión, los objetivos y la estrategia de la organización (Kehinde, 2014). La efectividad de los emprendimientos se puede enfatizar por medio de la comprensión de los comportamientos del equipo de trabajo, sus habilidades en innovación, comunicación y colaboración que además contribuyen a que el emprendimiento alcance el éxito.

El principal reto al que se enfrentan las organizaciones es el de alcanzar los resultados deseados, y hacerlo con eficiencia, calidad e innovación, por lo tanto, la motivación laboral se convierte en el pilar que permite que los emprendimientos alcancen los resultados esperados, y lo hagan de manera eficiente. En los resultados obtenidos en las encuestas, se evidencia que lamentablemente el 54,30% de los emprendedores no considera importante el empleo de métodos motivacionales; el 23,20% lo hace a través del fomento de la capacitación; el 17% los

motiva a través de mientras mayor productividad recibirán un mejor salario; y el 5,50% los motiva a iniciar sus propios negocios (Figura 9).

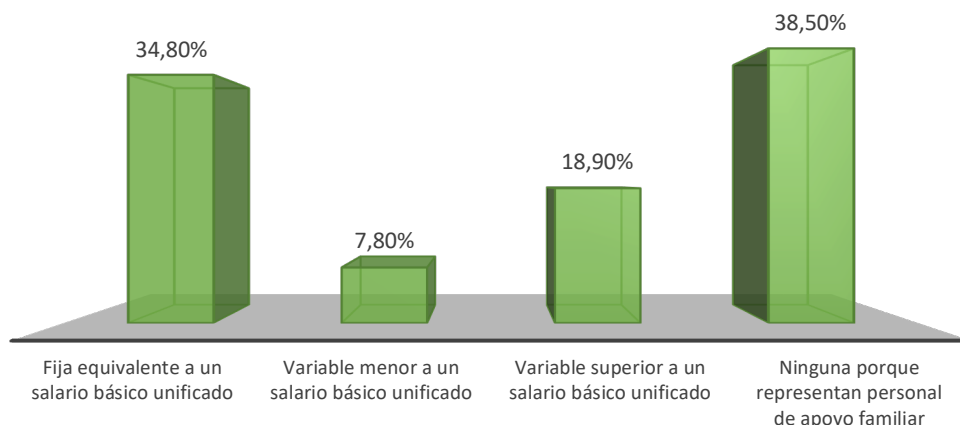


Fuente: Encuestas a emprendedores de la ciudad de Machala

Desde la motivación surge un aspecto importante de análisis, y este se relaciona con el salario. La mayoría de los salarios se fijan a través de una negociación con el trabajador, aunque es importante resaltar que la mayoría de los emprendimientos que formaron parte de la investigación son pequeños y por lo tanto su personal lo componen la mayoría de las veces sus propios familiares, que por su trabajo en ocasiones no recibe ningún tipo de remuneración debido a que se encuentra colaborando en el negocio familiar.

Como microempresas se consideran aquellas que tienen entre su personal ocupado a entre 1 y 9 trabajadores, mientras que la pequeña empresa entre 10 y 49 empleados. Para el año 2017 en el Ecuador, el número de personal ocupado tanto para la micro y pequeña empresa fue de 1.325.785 personas, demostrando su contribución en la creación de empleo. Pero como ya se mencionó la mayoría de los emprendimientos son pequeños negocios familiares, donde en realidad la colaboración de la familia no es tomada como un trabajo, sino una responsabilidad y obligación para con la familia, por lo que en ocasiones el salario o bien es inexistente o es negociado por un valor menor al que representa el salario básico unificado. Las encuestas demuestran estas afirmaciones, el 38,50% de los encuestados menciona que su personal no recibe ningún tipo de retribución económica; el 34,80% les ha fijado a sus colaboradores el equivalente a un salario mínimo; el 18,90% le ofrece un salario superior al salario mínimo; y el 7,80% un salario menor al salario básico.

**Figura 9**  
Salario percibido por los trabajadores del emprendimiento



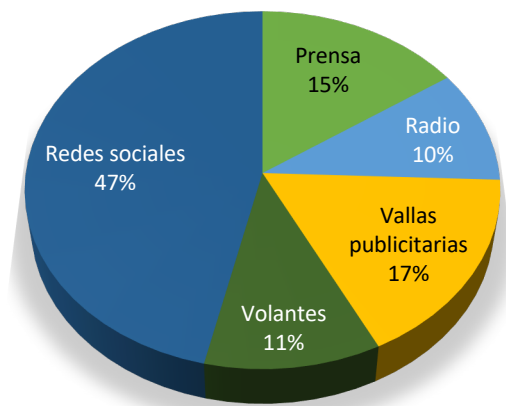
Fuente: Encuestas a emprendedores de la ciudad de Machala

**Comunicación**

De acuerdo con Montalvo (2016) las ventajas competitivas de toda empresa se relacionan de factores intangibles como la gestión del talento y la creatividad. En este sentido, uno de los desafíos más importantes a los que se enfrentan un emprendedor es el de lograr que el mercado conozca la oferta, siendo la publicidad el medio de comunicación entre el negocio y los clientes. Es importante que el emprendedor tenga claro que la publicidad no es en realidad la que vende, es la estrategia la que lo hace, siendo que la publicidad es un componente de la estrategia que aplique la empresa (Nava, 2015).

De acuerdo con los resultados de la encuesta realizada a los emprendedores, el 47% de los emprendimientos utilizan las redes sociales para promocionarse, el 17% confía en la exposición que le da a su negocio las vallas publicitarias, el 15% prefiere promocionarse por medio de la prensa, 11% lo hace por medio de volantes y 10% se anuncia por la radio (Figura 3). Para las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Machala, promocionar sus productos es un tema de gran importancia, siendo su objetivo el de informar, persuadir y recordar a los clientes objetivos.

**Figura 10**  
Promoción y publicidad usada por los emprendimientos



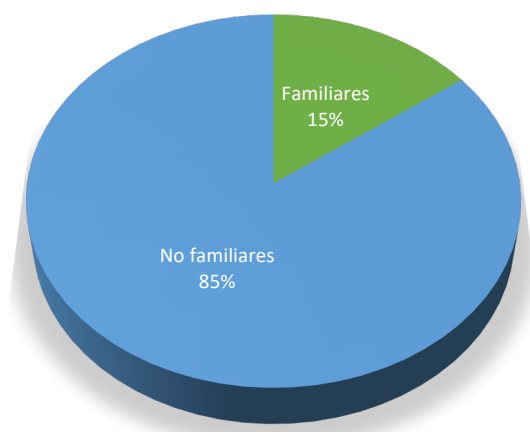
Fuente: Encuestas a emprendedores de la ciudad de Machala

### Trabajo en equipo

La motivación es importante para el trabajo en equipo, y en el caso de los emprendimientos de la ciudad de Machala, a pesar de que sus familiares que colaboran en el negocio no reciben, en algunos de los casos, ningún tipo de retribución económica es importante las habilidades sociales del emprendedor para lograr el trabajo en equipo. El trabajo en equipo les permite a los emprendimientos alcanzar mejores niveles de rendimiento, empiezan a ser considerados como una unidad que puede generar más beneficios a las organizaciones que lo que lo hace un trabajador por sí solo (Torrelles, y otros, 2011).

Los equipos empiezan a ser la principal forma de trabajo, considerada como una unidad que puede generar más beneficios a las organizaciones que un simple trabajador, en este caso, al analizar los emprendimientos de la ciudad de Machala se evidencia que son negocios de estructura familiar.

**Figura 11**  
Proporción de las empresas familiares  
en la ciudad de Machala

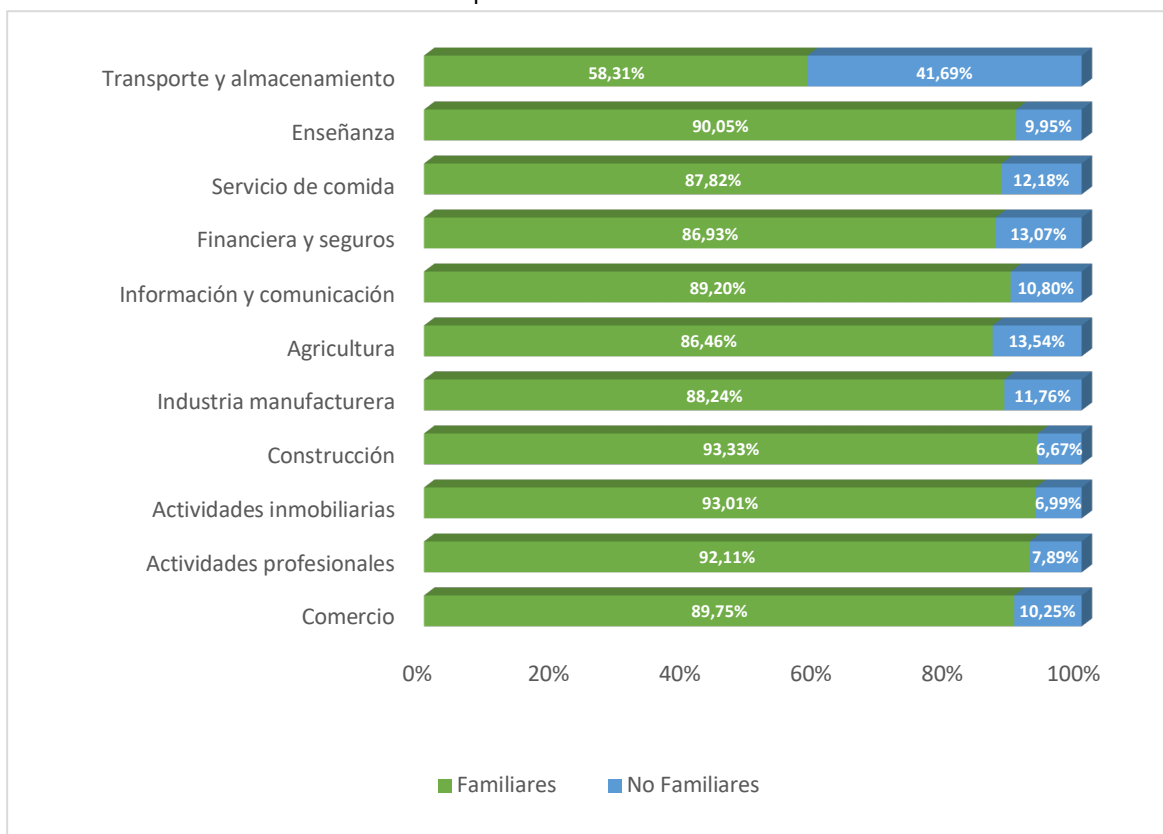


Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador (2018)

El tamaño de las empresas con estructura familiar corresponde mayoritariamente a las micro y pequeñas empresas con el 89,10% del total de empresas (Figura 13). Generalmente son empresas que tienden a mantener una estructura más cerrada con pocos accionistas y poca participación de personas que sean externas al entorno familiar, pero también este tipo de empresas se caracterizan por su desorganización administrativa y financiera (Camino & Bermudez, 2018).

En la mayoría de los sectores productivos existe una alta presencia de las empresas con estructura familiar, tal como se muestra en la Figura 13.

**Figura 12**  
 Proporción de empresas familiares  
 por sector económico



Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador (2018)

Aunque se menciona la existencia de desorganización las empresas familiares, también es importante mencionar que esta se caracteriza por su energía emocional. Existe lealtad, devoción y compromiso que los familiares comparten por su empresa y que puede marcar la diferencia para alcanzar el éxito. Sus colaboradores comparten valores, influyen en la toma de decisiones, en la focalización y en las relaciones con los clientes, en otras palabras, forman pueden lograr formar un verdadero equipo de trabajo.

#### 4. Conclusiones

Llevar a cabo un proyecto no es asunto fácil, y en lo que respecta al emprendimiento en un proceso que considera innumerables factores para que este pueda ser exitoso. Ante esta situación, el perfil de los emprendedores es crucial para que pueda ser definida una idea de negocio y que esta pueda ser implementada con relativo éxito, aunque también es importante resaltar que muchas de las características que poseen los emprendedores pueden ser desarrolladas, y es en este punto que las instituciones educativas desempeñan un papel protagónico en la creación de conocimiento y habilidades relacionadas con el emprendimiento.

Los resultados de la investigación permiten determinar que en lo que respecta a las habilidades comerciales, los emprendedores de la ciudad de Machala no planifican al largo plazo, solo un pequeño número de empresas definen la importancia de implementar la misión, visión y valores para su negocio, por lo que el establecimiento de objetivos y las metas para alcanzarlos no se encuentran correctamente especificados. La falta de planificación se observa al no establecer ni el organigrama estructural del negocio, donde el 65.30% de los encuestados indicó no poseerlo.

Con respecto a las estrategias de comercialización y ventas, estas se centran más en mejorar la presentación de los productos (49.40%), desperdiciando oportunidades como podría ser la innovación en el proceso de ventas, la diversificación de sus productos, o la participación en ferias que ayudaría no solo a dar a conocer sus productos o servicios, sino que incluso podría contribuir a generar alianzas estratégicas que serían de gran beneficio para el emprendimiento. Este punto pone en evidencia que gran parte de estos emprendedores aún son muy tradicionalistas en el momento de aplicar las estrategias de ventas lo cual puede representar una desventaja frente a la competencia.

En este sentido, la aplicación de estrategias innovadoras para las ventas representa una nueva forma para que las empresas puedan hacer llegar sus productos a los consumidores. Es importante comprender que la actualidad de los negocios y el desenvolvimiento de las empresas en el mercado se da en un contexto altamente sensible a los cambios y muy agresivo, siendo necesario entender el perfil de los clientes, el cual es muy variado, para poder llegar hasta él. Actualmente, muchas estrategias de ventas se encuentran obsoletas, pero muchos emprendedores se empeñan en seguir utilizándolas, con resultados negativos. Es importante entender que por muy bueno que sea el producto o servicio ofertado, sino se aplica una adecuada estrategia de venta, su posición en el mercado puede verse afectada.

Otro aspecto que demuestra las habilidades comerciales del emprendedor se relaciona con su capacidad de generar alianzas estratégicas por medio de redes empresariales. El 82.80% de los emprendedores encuestados no considera importante este tipo de alianzas, lo cual es muy lamentable debido a que de ellas podrían obtener muchos beneficios. Este tipo de redes permite generar formas de cooperación conjunta, que les otorgue un mayor poder de negociación y mejorar su posición en el mercado.

El 63% de los encuestados afirma que en algún momento necesitó o necesita recurrir a financiamiento para poder continuar con sus actividades. La mayor parte de financiamiento lo obtienen de instituciones financieras privadas (bancos y cooperativas de ahorro y crédito). La habilidad comercial se manifiesta en la capacidad de conseguir el crédito y gestionarlo en beneficio de la empresa, gran parte del financiamiento conseguido es utilizado para mejorar las instalaciones del negocio, aumentar la producción, adquirir nueva maquinaria y equipo, en la espera de mejorar las ventas y que el negocio crezca. Pero, así como es de beneficioso, los emprendedores se enfrentan a grandes obstáculos para conseguirlo, siendo los largos trámites lo más difícil de afrontar, haciendo que muchos decidan abandonar y obtener créditos informales.

Una adecuada capacitación también contribuye en el desarrollo de habilidades comerciales, siendo para los emprendedores de Machala, más importante capacitarse en lo que se refiere a la elaboración de un plan de negocio (46.30%), tema de gran importancia, pero dejando de lado aspectos importantes como: liderazgo y motivación, desarrollo tecnológico y productivo, asesoría legal y tributaria, control financiero y contable, entre otras variables de estudio.

En cuanto a las habilidades sociales, el análisis se centra en la gestión del recurso humano, siendo un aspecto clave la motivación ejercida por el emprendedor a sus colaboradores, el 54,30% no aplica ningún método que motive a su personal, mientras que el 23,20% fomenta la capacitación de sus trabajadores. Es evidente que el emprendedor no conoce de métodos de gestión del talento humano y desconoce la manera cómo la motivación hacia sus trabajadores puede incrementar su productividad. Los colaboradores esperan que su líder los motive, que los considere capaces y eficientes y transmitir esta seguridad se refleja en el clima laboral y la producción. En este punto es importante destacar que gran parte de los emprendimientos que forman parte del estudio son familiares, lo cual no es una sorpresa debido a que la aparición de empresas familiares es una forma que encuentran las empresas para superar las crisis.

Es evidente que los resultados de la investigación demuestran que los emprendedores de la ciudad de Machala no consideran importante el desarrollo de habilidades comerciales y sociales, o no saben cómo desarrollarlas. Existen algunos individuos que presentan ciertas habilidades de forma innata, pero sin la capacitación adecuada, no van a saber como desenvolverse y por lo tanto podrían fracasar. Con respecto a lo señalado, los resultados de la investigación también ponen en evidencia la importancia de la educación, del desarrollo de programas educativos que contribuyan a incrementar las capacidades, habilidades y aptitudes de cada individuo en la formación de sus competencias, motivaciones emprendedoras, gestión del conocimiento emprendedor y desarrollo de redes sociales, considerándose de suma importancia en la formación del emprendedor.

Gran parte de los emprendedores carece de información y de capacitación, convirtiéndose esto en un problema al momento de tomar decisiones, ocasionando que la empresa sea únicamente considerada como una máquina, donde no hay lugar a mayores aspiraciones, sino únicamente aquellas que se puedan cubrir en el momento, por lo tanto no existe visión de crecimiento, no se estudia al mercado, se ofrecen productos sin ninguna innovación, sin preocuparse por satisfacer las necesidades de los clientes, saturando el mercado y arriesgándose a fracasar.

---

## Referencias bibliográficas

- Andía, W., & Paucara, E. (2013). Los planes de negocios y los proyectos de inversión: similitudes y diferencias. *Industrial Data*, 16(1), 80-84.
- Apetrei, A., Ribeiro, D., Roig, S., & Mas Tur, A. (2013). El emprendedor social – una explicación intercultural. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 37-52.
- Arraut, L., & Sánchez, H. N. (2011). Impacto del programa emprendedor en la universidad tecnológica de Bolívar mediante un análisis a través de spss. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 71(1), 184-195.
- Banco Mundial. (2014). *Enhancing Access to Finance for Technology Entrepreneurs: Analysis of Highly Innovative, High Growth Start-ups in Vietnam, Cambodia, and Nepal*. Washington: World Bank Group.
- Bermúdez, L. (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes. *InterSedes: Revista de las Sedes Regionales*, 16(33), 1-25.
- Brown, D., & Earle, J. (2017). Finance and Growth at the Firm Level: Evidence from SBA Loans. *The Journal of Finance*, 72(3), 1039-1080.
- Brunet, I., & Alarcón, A. (2004). Teorías sobre la figura del emprendedor. *Revista de sociología*, 73, 81-103.
- Camino, S., & Bermúdez, N. (2018). Las Empresas Familiares en el Ecuador: Definición y aplicación metodológica. *X-Pedientes Económicos*, 2(3), 46-72.
- Campo, H., & Gálvez, É. (2008). Modelo de Emprendimiento en Red -MER. Aplicación de las teorías del emprendimiento a las redes empresariales. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*(40), 13-31. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=71612100003>
- Canales, R., Becerril, O., & Munguía, G. (2016). Redes de conocimiento para el emprendimiento: el caso de un joven emprendedor universitario. *I Congreso online sobre Desafíos de las Empresas del Siglo XXI*, (págs. 1-19). México.
- Cassab, P., & Mayorca, D. (2018). Habilidades gerenciales en mujeres comerciantes cabeza de hogar y economía familiar. *Revista EAN*, 84(1), 153-166. Obtenido de <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/1922/1739>



- Comisión Europea. (2019). *Access to finance for SMEs*. Comisión Europea.
- Díaz, V., & Calzadilla, A. (2016). Artículos científicos, tipos de investigación y productividad científica en las Ciencias de la Salud. *Revista Ciencias de la Salud*, 14(1), 115-121.
- Durán, S., Parra, M., & Márceles, V. (2015). Potenciación de habilidades para el desarrollo de emprendedores exitosos en el contexto universitario. *Opción*, 31(77), 200-215.
- Espíritu, R. (2011). Análisis de la intención emprendedora en estudiantes universitarios a través de los rasgos de personalidad. *Multiciencias*, 11(1), 65-75. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/904/90418851009.pdf>
- Fuentes, F., & Sánchez, S. (2010). Análisis del perfil emprendedor: una perspectiva de género. *Estudios de Economía Aplicada*, 28(3), 1-27. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/301/30120334014.pdf>
- García, J., Álvarez, P., & Reyna, R. (2007). Características del Emprendedor de Éxito en la Creación de PYMES Españolas. *Estudios de Economía Aplicada*, 25(3), 951-974.
- Global Entrepreneurship Monitor (GEM). (2017). *Global Entrepreneurship Monitor Ecuador*.
- Hall, B., & Lerner, J. (2010). The Financing of R&D and Innovation. *Elsevier*, 4, 609-639.
- Kehinde, O. (2014). Impact of Human Resources Management. *Acta Universitatis Danubius*, 10(1).
- López, W., Montilla, M., & Briceño, M. (2007). Rasgos determinantes de las aptitudes emprendedoras que forman el perfil de los estudiantes de Contaduría Pública. *Actualidad Contable Faces*, 10(14), 80-94. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/257/25701408.pdf>
- Monge, M., Briones, A., & García, D. (2011). El emprendedor académico. *Tourism & Management Studies*, 1(1), 923-934.
- Montalvo, J. (2016). Emprendimientos digitales y diseño de modelos de negocio: investigación aplicada en estudiantes de la Carrera de Comunicación. *Contratexto*(25), 155-170.
- Mora, R. (2011). Estudio de actitudes emprendedoras con profesionales que crearon empresa. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 71(1), 70-83.
- Morales, S., & Pineda, U. (2015). Factores del perfil del emprendedor y de la gestión del servicio que inciden en la supervivencia empresarial: casos del oriente de Antioquia (Colombia). *Pensamiento & Gestión*, 38(1), 176-207.
- Morgado, A., & García, P. (2008). Conociendo sobre gestión. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 10(2), 1-18.
- Nava, C. (4 de Junio de 2015). *El Emprendedor y la importancia de la Publicidad*. Obtenido de Emprendices: <https://www.emprendices.co/emprendedor-la-importancia-la-publicidad/>
- Ovalles, L., Moreno, Z., Olivares, M., & Silva, H. (2018). Habilidades y capacidades del emprendimiento: un estudio bibliométrico. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(81).
- Rutberg, S., & Bouikidis, C. (2018). Focusing on the Fundamentals: A Simplistic Differentiation Between Qualitative and Quantitative Research. *Nephrology Nursing Journal*, 45(2), 209-213.

- Saboia, F., & Martín, N. (2006). Los rasgos psicológicos del emprendedor y la continuidad del proyecto empresarial: un estudio empírico de los emprendedores brasileños. *REAd - Revista Eletrônica de Administração*, 12(2), 1-18. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4011/401137451002.pdf>
- Sáenz, N., & López, A. (2015). Las competencias de emprendimiento social, COEMS: aproximación a través de programas de formación universitaria en Iberoamérica. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*(119), 159-182.
- Saldisuri, S. (21 de Junio de 2019). Finanzas para emprendedores: la importancia de una estrategia eficaz. *El Cronista*.
- Sousa, M., & Almeida, M. (2014). Entrepreneurial Skills Development. *Conference: AEBD*, (pág. 6).
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador. (25 de 03 de 2018). *Portal de Información*. Obtenido de [http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector\\_societario.zul](http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul)
- Torrelles, C., Coiduras, J., Isus, S., Carrera, F., París, G., & Cela, J. (2011). Competencia de trabajo en equipo: definición y categorización. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 15(3), 329-344.
- Zuin, F., Franca, C., Spers, E., Galeano, R., & Ragazzo, R. (2016). Etapas de planificación estratégica de marketing y el ciclo de vida organizacional. Estudio en una empresa de gestión familiar. *Invenio*, 19(36), 65-87.