



**REPÚBLICA DEL ECUADOR
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL
ESCUELA DE POSTGRADO**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

**TEMA:
METODOLOGÍA PARA LA DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE
FORMACIÓN PARA LA GESTIÓN DE LOS EMPRENDIMIENTOS DEL GRUPO
CAMARONERO CHAMPMAR S.A.**

**AUTOR:
LCDO. CPA. JOHNNY ENRIQUE ESPINOZA MENDOZA**

**DIRECTOR DE TESIS:
Msc. ING. JOSÉ TOWNSEND VALENCIA**

**GUAYAQUIL - ECUADOR
JULIO 2015**

INTRODUCCIÓN

Hoy en día es muy común el poder escuchar y hablar de emprendimiento, espíritu emprendedor, innovación, creación de nuevos negocios y la expansión de los mismos, la globalización ha contribuido en gran parte a este desarrollo dentro del campo empresarial.

Todas estas características hacen que las empresas y los negocios de hoy desarrollen u opten por contar con una metodología o sistema que les determine como formar gestión de emprendimientos dentro de su negocio o línea de negocios que le permita crecer en diferentes aspectos económico, social, imagen corporativa, tecnología y posicionamiento de marca, etc.

A partir del año 2013, nuestro país Ecuador obtuvo un índice de actividad emprendedora temprana (TEA) de un 36%, lo que significaba que aproximadamente 1 de cada 3 adultos había realizado gestiones para crear un negocio o poseía uno cuya antigüedad no superaba los 42 meses¹.

Pero no solo se tiene que analizar el aspecto como empresa sola sino al factor clave que es el elemento humano, hoy en día dentro de las organizaciones se lo conoce profundamente como Talento Humano; tenemos emprendedores dentro de nuestros colaboradores, tienen espíritu emprendedor, todas estas interrogantes y la metodología que nos permita determinar las características de los mismos son de vital importancia para poder llegar a una gestión de emprendimientos; factores claves que se presentan en el desarrollo de mi presente tesis.

¹ ESPAE, Graduate School of Management. *GEM ECUADOR 2013* ISSN No. 13903047
JOHNNY ENRIQUE ESPINOZA MENDOZA

El emprendedor es él que identifica las oportunidades, se anticipa y las hace realidad asumiendo un riesgo, el espíritu emprendedor está estrechamente ligado a la iniciativa y la acción, personas que poseen la capacidad innovar; tienen voluntad de probar cosas nuevas o hacerlas de manera diferente; son creativas y flexibles (Asencio, 2013)², este aspecto despierta que mi tema seleccionado sirva de base para que las empresas puedan tener un lineamiento, estructura o modelo que les permita explotar favorablemente el potencial innato y quizás en algunos casos no descubiertos entre nuestros colaboradores con lo que repercutirá de manera económica a los negocios.

La escasez de gestores de emprendimientos y emprendedores, es parte del presente problema de investigación, pero representa al mismo tiempo una gran oportunidad para los que desean adquirir conocimientos y capacidades en este aspecto para gestionar emprendimientos dentro de las empresas o negocios.

² Asencio, E. & Vásquez, B.(2013). *Empresa e Iniciativa Emprendedora*, Editorial Paraninfo, Bloque 1,4-5.
JOHNNY ENRIQUE ESPINOZA MENDOZA

CAPÍTULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Antecedentes de la investigación

Para el desarrollo de la presente investigación, se ha dividido sus antecedentes en tres enfoques: el del sector económico al que pertenece nuestra empresa objeto de estudio que es el camarón, sobre el valor agregado y la evolución del emprendimiento en estos últimos años.

1.1.1. Antecedentes históricos y evolución del sector camarón

La industria del camarón en nuestro país tiene sus inicios a finales de la década de los años sesenta, cuando un grupo de personas capitalistas empezaron a explotar las pampas salinas o salitrales, como este se convirtió en un negocio rentable se fue expandiendo en tierras agrícolas y manglares.

En los años ochenta esta línea de negocio creció hasta un 600%. En el año de 1987 Ecuador fue el primer país exportador de camarón del mundo, pero a partir de los años noventa comienza una baja constante³. Hace más de 30 años se inició la destrucción de los manglares para construir piscinas en playas y bahías. Según datos del ex INEFAN⁴ en enero del 2000 había 207.000 hectáreas de camaróneras, aunque la Cámara Nacional de Acuicultura sostiene que eran apenas 170.000 hectáreas. En todo caso, sólo 50.454 hectáreas operan lícitamente. El resto eran ilegales.

³ <http://www.edualter.org/material/sobirania/enlace7.pdf>

⁴ INEFAN: *Instituto Ecuatoriano Forestal y de Áreas Naturales, reemplazado más tarde por la Dirección Forestal del Ministerio del Ambiente*

En la provincia de Esmeraldas, donde se encuentran los manglares mejor conservados del Ecuador y donde se han identificado los manglares más altos del mundo, más del 90 % de las piscinas instaladas son ilegales. Datos oficiales del CLIRSEN⁵ muestran que en 1984 había 89.368 hectáreas de piscinas camaroneras, lo que indica que la expansión camaronera hasta el año actual se incrementó en 210.000 hectáreas.

En el año 2000, cuando el virus de la mancha blanca mermó la producción camaronera del país, el sector se redujo un 30% y solo unas 1.200 fincas decidieron continuar con esta actividad productiva. Luego de 14 años la recuperación es evidente. El número se duplicó y hoy se cuentan alrededor de 3.000 fincas; sin embargo, el aumento en producción y en exportaciones no responde al incremento en tierras, sino que se debe sobre todo, a que los camaroneros cambiaron su forma de trabajo. Se comenzó a usar un sistema de producción extensivo de baja densidad en el que se siembran de ocho a 15 larvas por metro y el precio del producto se duplicó. Se estima que en el mundo hay un déficit de 25% de camarón, por la disminución de producción en Asia, causada por el síndrome de muerte temprana que ataca al camarón de esa región. Esa eventualidad ayudó a que los precios pasaran de USD 2 en promedio en 2010 a USD 4 por libra en este año.

Actualmente en Ecuador hay unas 210.000 hectáreas dedicadas al camarón; de estas el 60% está en Guayas, el 15% en El Oro y el 9% en Esmeraldas. Otro 9% está en Manabí y 7% en Santa Elena⁶.

El sector no solo se ha crecido en número de fincas y laboratorios productores de larvas, sino que se encuentran empresas que trabajan en mejoras genéticas para producir larvas más resistentes a enfermedades y de más calidad, la más antigua lleva cinco años. Estas inversiones, que son de largo plazo porque los resultados de

⁵ CLIRSEN: *Centro de Levantamientos Integrados de Recursos Naturales por Sensores Remotos*

⁶ <http://www.revistalideres.ec/lideres/industria-nacional-camaron-refloto-fuerza.html>

las investigaciones genéticas se conocen hasta en cinco años, reflejan que los empresarios están confiados en que el sector es más estable de lo que fue en el 2000.

Con este escenario positivo para el sector, que genera unas 180.000 plazas de trabajo, los retos a encarar son nuevos mercados y mayor inversión en el trabajo genético para evitar que enfermedades como las que azotan a los países asiáticos lleguen a Ecuador.

La acuicultura, camaronicultura o producción de camarones en cautiverio, es una actividad de cultivo en medio acuático, con fines de producción y comercialización como meta final, industrializada por medio de la tecnología. Existen dos tipos o modalidades para la crianza y reproducción del camarón el de aguas frías y el de aguas tropicales.

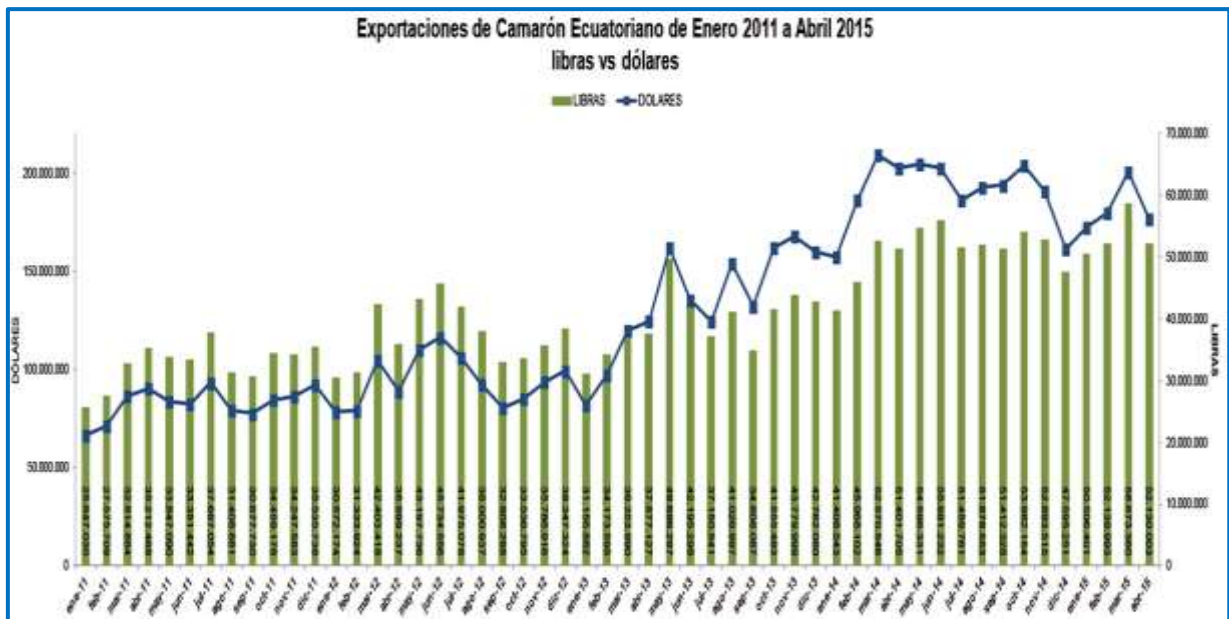
Los camarones de granjas o fincas criados a lo largo de costas tropicales o subtropicales, situados a distancias que permiten bombear el agua desde el mar a los esteros de las instalaciones de las camaroneras con facilidad⁷ por lo que se debe contar con una ubicación estratégica que permita la logística en todos los aspectos tanto para abastecimiento, como para la alimentación y cosecha de piscinas.

Los principales mercados de exportación del camarón ecuatoriano son: mercado de Asia. Este continente importa el 27% del camarón que produce Ecuador. Hace cuatro años era el 4%. Europa. El 33% de las exportaciones va a los países de la Unión Europea. España e Italia son los principales consumidores⁸.

⁷ <http://camaronesexpo.blogspot.com/2008/02/produccion-de-camarones.html>

⁸ <http://www.revistalideres.ec/lideres/industria-nacional-camaron-refloto-fuerza.html>

Gráfico No.1
EXPORTACIONES DE CAMARÓN ECUATORIANO DESDE ENERO 2011 HASTA
ABRIL 2015 (Libras vs Dólares)



Fuente: Cámara Nacional de Acuicultura

Elaborado por: Cámara Nacional de Acuicultura

Los excedentes en los ingresos que el sector ha obtenido desde el 2014 por el incremento en los precios, no solo se van en mejoramiento de infraestructura, sino también en tecnología y genética. En Ecuador existen aproximadamente unos 16 laboratorios de maduraciones productoras de nauplios y 177 laboratorios que compran nauplios y producen larvas para la siembra en piscina, la mayoría en Santa Elena y Guayas. "El trabajo en genética es fundamental para el desarrollo a largo plazo del sector camaronero tanto por el lado de mejoras en crecimiento como resistencia a enfermedades", menciona⁹. Según la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO)¹⁰ la oferta mundial de camarón tuvo una leve recuperación para el año 2014 ya que el cultivo aumentó a 3,6

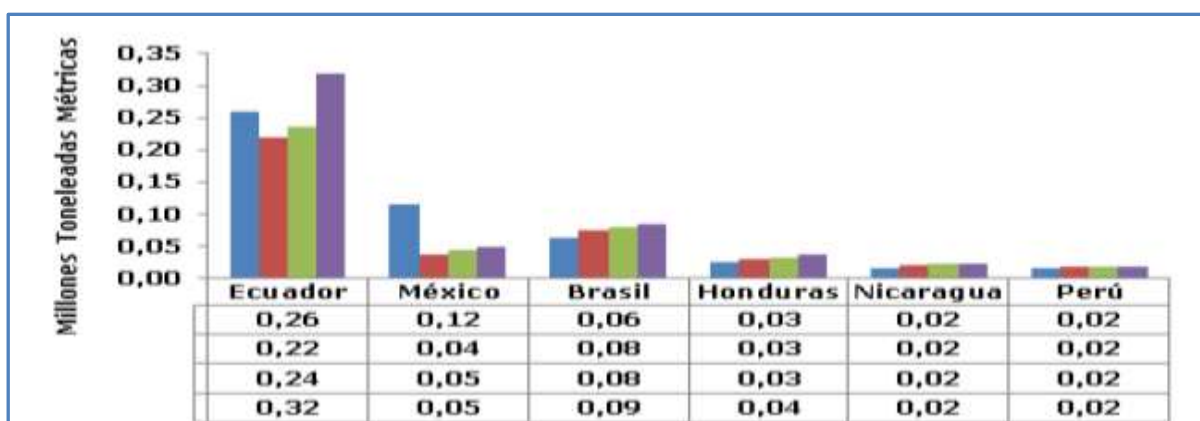
⁹ <http://www.revistalideres.ec/lideres/industria-nacional-camaron-refloto-fuerza.html>

¹⁰ Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO).- *Organización supranacional, tiene como función conducir actividades internacionales encaminadas a erradicar el hambre.*

millones de toneladas métricas a diferencia que en el año 2013 cuyo monto fue aproximadamente de 3,4 millones de toneladas métricas.

De acuerdo a la encuesta GOAL realizada por Global Aquaculture Alliance a los productores que fueron afectados por la enfermedad del síndrome de muerte temprana EMS/AHPNS¹¹, estos esperan que la producción de camarón siga en crecimiento para los años 2015 y 2016 con una tasa promedio de crecimiento de un 8%. Según publicaciones de la FAO GLOBE FISH¹² mediante sus publicaciones reporto impactos importantes sobre la producción de camarón en América Latina la cual fue de 671,000 toneladas durante el año 2014. La FAO GLOBE FISH muestra indica que México, el cual fue duramente afectado por la enfermedad síndrome de muerte temprana EMS/AHPNS durante los años 2012-2013 y 2014, en contraste la perspectiva de producción se presenta más favorable para países como Ecuador y Brasil quienes son los países con más productividad del camarón.

Gráfico No. 2
PRINCIPALES PRODUCTORES DE CAMARÓN EN LATINOAMERICA 2014



Fuente: The Global Aquaculture Alliance

Elaborado por: el Autor

¹¹ Conocido como Síndrome de Necrosis Hepato-pancreática Aguda (AHPNS), es una enfermedad epidémica que daña el sistema digestivo de los camarones causando su muerte. Esta enfermedad ha sido vinculada a la presencia de crecimiento no controlado de una bacteria llamada VIBRIO PARAHAEMOLYTICUS (V P-A/3)

¹² FAO GLOBE FISH (www.globefish.org/camar-n-junio-2015)

Ecuador es el país con más producción de camarón a diferencia de los otros países latinoamericanos, no sufrió variaciones significativas en su producción dado que no fue afectado por la enfermedad de síndrome de muerte temprana EMS/AHPNS, México por el contrario ha sido duramente afectado por dicha enfermedad durante los últimos tres años, tal como se muestra en el gráfico anterior.

El sector camaronero se ha convertido en el tercer rubro de exportaciones en el país lo que lo afirma que Ecuador es uno de los principales exportadores de camarón a nivel mundial. Además, hay que indicar que el país ha desarrollado una serie de formas de presentación para la exportación del producto, que incrementa notablemente su valor agregado y que lo hace cada vez más atractivo a los consumidores en el exterior.

Según datos de FAO Globe Fish¹³, Ecuador posiblemente tuvo la mayor tasa de crecimiento en su producción fue de entre el 15 y el 25% en función de las estimaciones de años completos; la Cámara Nacional de Acuicultura¹⁴ indicó que la producción del camarón fue de aproximadamente 245,000 toneladas de producción en 2014 en comparación con 214,000 toneladas en 2013.

Ecuador es el segundo mayor exportador de camarón a nivel mundial por detrás de India, las tasas de crecimiento de Ecuador fueron del 35% en cantidad y un 57%, según información de la FAO GLOBE FISH. La producción camaronera ecuatoriana abarca aproximadamente 30000 fincas, que se encuentra en unas 5 provincias del Ecuador hasta el año 2014. Luego de la enfermedad mancha blanca, la misma que afectó por un buen tiempo a la producción camaronera, actualmente se ha logrado aumentar el rendimiento productivo.

¹³ **GLOBEFISH** es la unidad en la Pesca y la Acuicultura Departamento responsable de la información sobre el comercio internacional de pescado de la FAO.

¹⁴ Cámara Nacional de Acuicultura (<http://www.cna-ecuador.com/>)

La mayor variedad que se comercializa tanto en nuestro país como los demás productores a nivel mundial es *Litopenaeus Vannamei* es una especie de crustáceo decápodo de la familia Penaeidae, nativo del oriente del Océano Pacífico, desde el estado de Sonora, México, hasta el noroeste del Perú. Es una especie característica de las aguas con fondos lodosos (o arenas con lodo) entre 5 y 72 m de profundidad¹⁵. Los adultos se encuentran en ambientes netamente marinos, mientras que la cría y levante se desarrollan en los estuarios y lagunas salobres. Es una especie propia de aguas con temperaturas medias anuales de unos 20 °C.³¹⁶. Esta variedad de camarón es la que más produce nuestro país para el consumo de los mercados extranjeros.

Gráfico No.3
PRODUCTO DE EXPORTACIÓN DE CHAMPMAR



Fuente: Departamento de Marketing de SONGA C.A.

Tomado de: Google

1.1.2. Exportaciones de Valor Agregado

Según cita la periodista Gabriela Calderón de Burgos, en su columna de opinión de Diario El Universo, debate sobre que son los empresarios quienes descubren los

¹⁵ https://es.wikipedia.org/wiki/Litopenaeus_vannamei

¹⁶ *Litopenaeus_vannamei/en Penaeus vannamei (Boone, 1931); Cultured Aquatic Species Information Programme. FAO*

productos y servicios en los cuales tenemos ventaja comparativa a nivel mundial. **¿Qué es el valor agregado?** El economista peruano Iván Alonso lo define como “la diferencia entre el valor de mercado de un producto (final o intermedio) y la suma de los valores de mercado del capital, el trabajo y los demás insumos utilizados en su elaboración”. Si entendemos esto, debería ser evidente que las exportaciones de materias primas, así como las de productos agrícolas y acuícolas, también agregan valor y parecería que lo agregan más que exportaciones más glamurosas, como las energías renovables, los automotores, etcétera, de las cuales están enamorados algunos expertos cercanos al poder.

Por ejemplo, para el consumidor final de banano en San Diego, California, este no tiene valor alguno si permanece en una mata. Se le agrega valor cuando se lo cultiva, procesa, empaqueta y transporta de tal manera que llegue en calidad óptima al supermercado en La Joya. **¿Por qué no agregarle más valor produciendo alimentos procesados con el mismo banano?** Varios expertos nos dicen que así se generará mucha más riqueza y empleos. Pero si no se lo ha hecho ya, tal vez es porque el costo de capital, los costos laborales y la carga tributaria –que son costos inevitables al momento de establecer una fábrica de procesamiento de alimentos o cualquier otro negocio importante aquí– son mayores que los que se pagan en otros lugares y el retorno sobre la inversión termina siendo menor que si se invirtiera en lo que somos más eficientes¹⁷.

Pero dicen algunos expertos que “Ecuador debe” tener una industria bioquímica, petroquímica, entre otras. Desafortunadamente, parecen sufrir de lo que el economista británico David Henderson denominó como “la intuición tecnoestética”. Esto es creer que ciertas actividades como las manufacturas en lugar de la extracción de recursos, por ejemplo, son más propias de una economía avanzada.

¹⁷ <http://www.eluniverso.com/opinion/2014/12/12/nota/4332756/exportaciones-valor-agregado>

El economista canadiense Andrew Coyne explica: “Es la productividad lo que determina al final del día los salarios y la calidad de vida –no dónde te encuentras en la cadena de valor agregado–”. Es por eso que hay casos como aquel del intercambio entre Canadá y China: A Canadá, siendo una economía desarrollada, le conviene exportar materias primas y lácteos a China e importar de ella computadoras, ropa y muebles¹⁸. La periodista cita como los empresarios tienen en ellos mismos la decisión y la oportunidad de generar valor agregado en sus productos o servicios, el sector camaronero actualmente solo invierte en genética pero limitadamente porque no han desarrollado una metodología que les permita desplazarse en otros puntos en gestión de emprendimientos.

Hoy en día dentro del sector camaronero el valor agregado que se le ha dado al tradicional camarón empacado crudo, ha sido la diversificación en variedad de cocido y pelado, se incurre en costos adicionales de producción para poder obtener productos como: brochetas de camarón, camarón apanado, camarón rojo precocido, marinado de camarón, coctel de camarón etc. Sin embargo no todas las empresas pueden desarrollar este valor agregado solo aquellas que han invertido y han estructurado planes de innovación, emprendimientos y tecnologías esperando la obtención de beneficios a futuros después de recuperada la inversión realizada.

Gráfico No.4 VARIETADES DE VALOR AGREGADO DEL CAMARÓN



Fuente: SONGA C.A.

Tomado de: Google

¹⁸ <http://www.eluniverso.com/opinion/2014/12/12/nota/4332756/exportaciones-valor-agregado>

1.1.3. Evolución del emprendimiento a nivel mundial y en nuestro país

El emprendimiento es un término que hoy en día se ha difundido y usado con mayor intensidad alrededor de todo el mundo, su impacto y evolución ha sido comparable como cuando apareció la globalización. Su aplicación asocia un desarrollo empresarial por ende económico y bienestar de la sociedad. A medida que el desarrollo avanza hacia la fase impulsada por la innovación, las empresas son más intensivas en conocimiento.

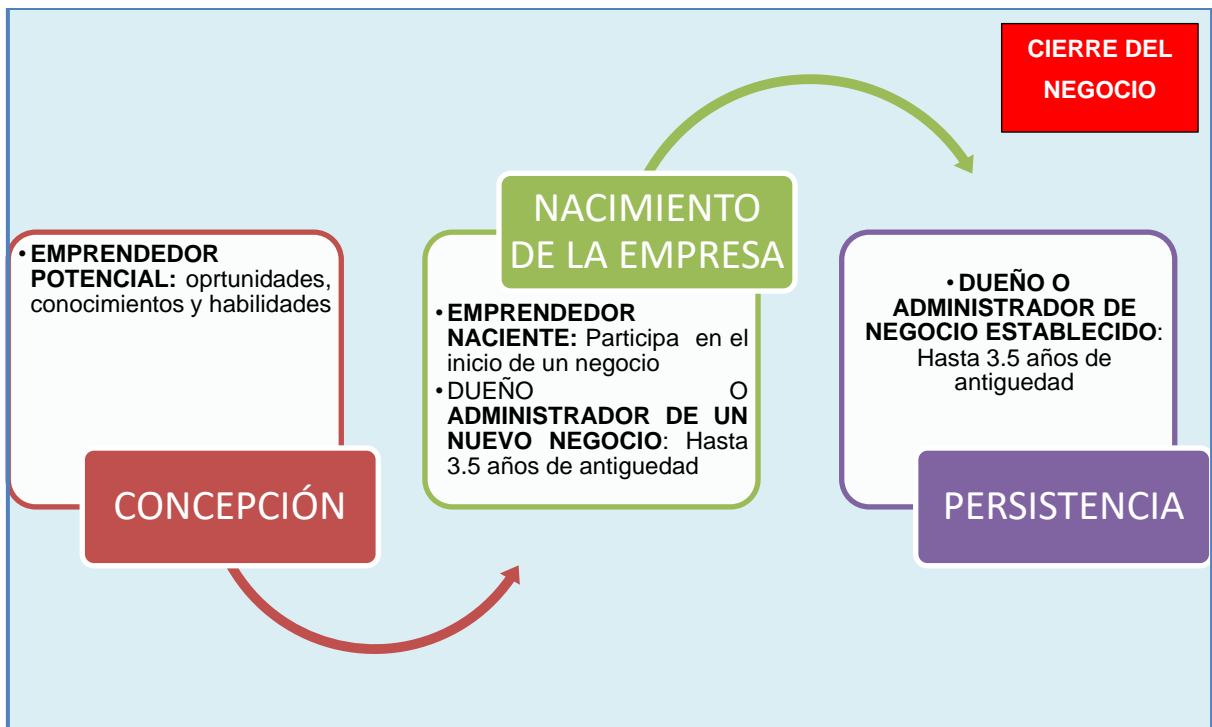
Según la visión “Schumpeteriana”, indica que los empresarios son ambiciosos y estimulan la innovación, aceleran los cambios estructurales en la economía, introducen nueva competencia y contribuyen a la productividad, creación de empleo y la competitividad nacional¹⁹. El GEM, Global Entrepreneurship Monitor, fue creado en 1997 por Michael Hay de London Business School (LBS) y Bill Bygrave del Babson College. Ambas instituciones financiaron un prototipo de estudio cuyo objetivo es contribuir al desarrollo económico global a través del emprendimiento en el mundo mediante investigaciones que apuntan principalmente a:

- a. Descubrir y medir los factores que afectan el nivel de la dinámica emprendedora entre las economías.
- b. Ayudar a la identificación de políticas que puedan llevar los niveles adecuados de emprendimientos
- c. Aumentar la influencia de la educación como apoyo a la iniciativa empresarial exitosa
- d. Permitir comparaciones en relación al nivel y las características de la actividad empresarial entre las diferentes economías
- e. Identificar los factores que favorecen y/o dificultan el emprendimiento.

¹⁹ **ESPAE**, *Graduate School of Management*, **GEM ECUADOR 2013 ISSN No. 13903047**
JOHNNY ENRIQUE ESPINOZA MENDOZA

- f. Orientar la formulación de políticas eficaces y específicas destinadas a fomentar el emprendimiento²⁰.

Cuadro No.1
FLUJO DE LA METODOLOGÍA GEM PARA ACTIVIDAD EMPRENDEDORA TEMPRANA (TEA)



Fuente: Global Entrepreneurship Monitor, reporte 2013

Elaborado por: El Autor

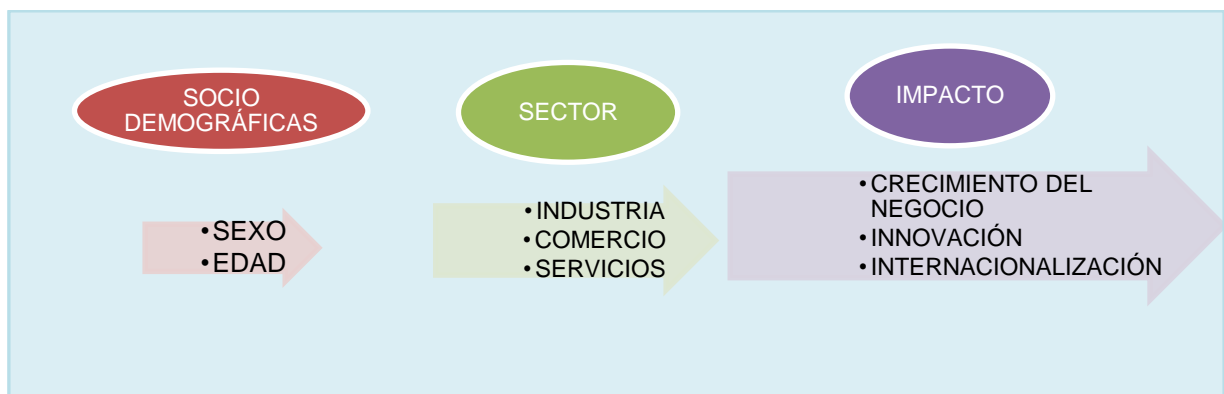
El primer estudio que realizó el GEM, contó con la participación de diez países, siete denominados como economías nacionales grupo G7: Canadá, Francia, Alemania, Italia, Japón, Reino Unido y Estados Unidos. Y tres economías adicionales Dinamarca, Finlandia e Israel. Hoy en día cuenta con más de 104 economías.

La evolución que ha tenido el emprendimiento se puede citar desde después del año 1990 en Polonia se establecieron alrededor de las dos terceras partes de las

²⁰ ESPAE, Graduate School of Management, GEM ECUADOR 2013 ISSN No. 13903047

empresas con las que cuenta actualmente. En la antigua Unión Soviética, el crecimiento de Rusia en las pymes fue de un 209% en el año 1992 y del 120% para el año 1994. El pronóstico era que las empresas rusas se incrementarían a no menos de una tasa del 30% anual durante los próximos veinte años.

Cuadro No.2 PERFIL DEL EMPRENDIMIENTO EN ETAPA TEMPRANA



Fuente: Global Entrepreneurship Monitor, (GEM) reporte 2013

Elaborado por: El Autor

El número de trabajadores autónomos también tuvo su crecimiento en un promedio de un millón a 2.6 millones desde el año 1989 al 1994. En economías como Rusia, Eslovenia y Checoslovaquia el crecimiento fue muy superior. Eslovenia tuvo un desarrollo y crecimiento empresarial muy grande en esos años²¹.

Según los estudios realizados por Jane Jacobs²², que determina que es posible determinar un desarrollo social sin tener un crecimiento económico. Establece dos principios sobre el desarrollo de las economías:

- El desarrollo económico no ocurre en general, por decreto o simplemente por la formulación y publicación de un plan de desarrollo.

²¹ GIBB Allan, "Cultivando el espíritu empresarial", Europa 2002.

²² JACOBS, Jane. "Espíritu empresarial. Procedimientos de la comunidad económica". Shapero, 1983.

- El desarrollo económico se da en gente específica, en lugares particulares y en momentos muy precisos²³.

Las metas del desarrollo económico tienen que ir más allá del incremento puntual de los empleos y del ingreso, pues solo esta modificación no garantiza la continuidad del proceso. Se requiere que el desarrollo sea un proceso dinámico y continuo, en el cual personas del entorno social y empresarial tengan la posibilidad de usar su talento y proporcionarle eventos que aseguren una vida feliz y plena. Es necesario establecer una nueva cultura empresarial que permita estructurar mejoras en los procesos productivos y asegurar su sostenibilidad y su perdurabilidad para poder alcanzar un desarrollo socioeconómico²⁴.

Dentro de la nueva era del emprendimiento e innovación empresarial se puede resumir de que estas no apuntan básicamente a que nazcan muchas más empresas, sino que se requiera que al frente de ellas se encuentren empresarios, directivos y personal dinámico, comprometidos y capaces no solo de producir nuevos eventos empresariales, sino también de hacerlas crecer y volverlas en el futuro en negocios prósperos y rentables, con capacidad de crecimiento y competitividad, utilizando los recursos necesarios adecuadamente, donde todos los factores económicos empresariales giran en función del empresario, para lo cual es necesario crear empresas con espíritu emprendedor²⁵.

Ecuador sigue siendo el país más emprendedor de América Latina, de acuerdo a las cifras del Global Entrepreneurship Monitor GEM Ecuador 2013. Sin embargo, esta aparente buena noticia contrasta con el hecho del incremento de emprendimiento por necesidad, es decir por falta de otras opciones de ingreso²⁶.

²³ VARELA, Rodrigo. *“Innovación empresarial”*

²⁴ http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/6853/1/22542_1.pdf

²⁵ http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/6853/1/22542_1.pdf

²⁶ <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idart=3789>

Gráfico No.5 FACTORES DE DESARROLLO EMPRESARIAL



Fuente: Libro "Cómo crear empresas rentables" de Miguel Cedeño. Ediciones Gestión 2000 S.A.

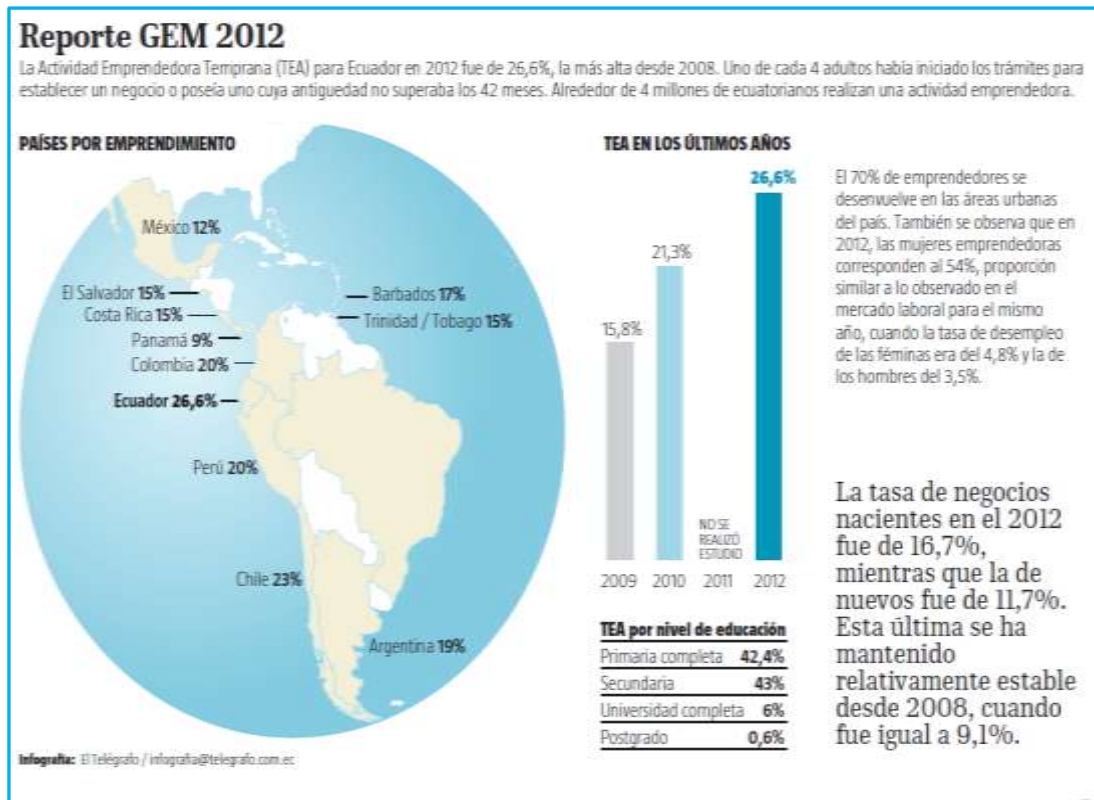
Elaborado por: El Autor

En el 2013 Ecuador obtuvo un Índice de Actividad Emprendedora Temprana (TEA) de 36%, continuando el incremento sostenido que se ha venido experimentando en los últimos 3 años, siendo en el 2012, el 26.6%, el 2010 de 21.3% y en el 2009, de 15.8%. Es decir que en el año 2013, aproximadamente 1 de cada 3 adultos había iniciado los trámites para establecer un negocio, o poseía uno cuya antigüedad no superaba los 42 meses.

Ésta es la TEA más alta en los países de América Latina, seguida de las de Chile (24.3%) y Colombia (23.7%). El porcentaje de personas que poseía un negocio ya establecido (más de 42 meses) se situó en el 18%. Los nuevos negocios

perteneían en su mayoría a los sectores del servicio al consumidor (68.4%) y estaban enfocados principalmente al mercado doméstico.

Gráfico No.6 REPORTE GEM 2012: PAÍSES POR EMPRENDIMIENTO



Fuente: Global Entrepreneurship Monitor, (GEM) reporte 2012

Elaborado por: El Telégrafo

Las personas que inician negocios en respuesta a la falta de otras opciones para obtener ingresos se consideran emprendedoras por necesidad, mientras quienes comienzan un negocio con la intención de explotar una oportunidad se identifican como emprendedores por oportunidad. El 22.7% de los adultos afirmaron haber emprendido aprovechando una oportunidad, mientras 12.1% lo hicieron por necesidad. Cabe resaltar que Ecuador en el 2013 pasó a tener la tasa de emprendimientos por necesidad más alta de la región, seguido de Perú (5.25%) y Brasil (4.95%).

Los otros países en general han ido incrementando los emprendimientos motivados por la oportunidad de mejora y reduciendo los motivados por la necesidad, lo que no ha ocurrido en el país. El 27.6% de los emprendedores había completado su educación secundaria, mientras un 37.3% solamente la primaria; un 13.6% de los emprendedores fueron profesionales. El 74.7% de los emprendedores tenía menos de 44 años, el 55.7% era auto-empleado.

El 15.4% de los emprendedores nacientes tienen ingresos anuales mayores a 9.600 USD, equivalentes a un ingreso de 800 USD mensuales. A diferencia del año pasado donde las mujeres invirtieron en mayor porcentaje. Este año sucede lo contrario. Los hombres que emprendieron fueron el 53.7% y las mujeres llegaron al 46.3%²⁷. Ecuador en comparación a los países de América Latina muestra también la proporción más alta de emprendedores con educación secundaria. (38.4%). Según la encuesta realizada a 36 expertos del país, califican favorable la infraestructura física que facilita la actividad empresarial.

Los expertos creen que las empresas son reticentes a experimentar con nuevas tecnologías y tampoco se inclinan a adquirir productos de nuevas empresas innovadoras. Además, mencionaron que la Ley de Control del Poder del Mercado y la sustitución de importaciones, como políticas, apoyarían el emprendimiento. No obstante, su impacto tomará algunos años en hacerse evidente. Mencionan la poca continuidad de las políticas del Gobierno dirigidas a los emprendedores. Por otro lado, en Apoyo Financiero, la falta de crédito dedicado, capital de riesgo, redes de inversores ángeles y la ausencia de productos bursátiles, son las principales debilidades asociadas a este sector.

La ESPAE Graduate School of Management de la ESPOL es la encargada de presentar en Ecuador los resultados del Global Entrepreneurship Monitor (GEM)

²⁷ <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idart=3789>

Ecuador 2013. Los autores de este trabajo de investigación en emprendimiento son: Virginia Lasio, directora de ESPAE y quien preside el GEM Ecuador, Guido Caicedo, Xavier Ordeñana profesores de ESPAE y Ramón Villa. También colaboraron Andrea Samaniego y Edgar Izquierdo²⁸.

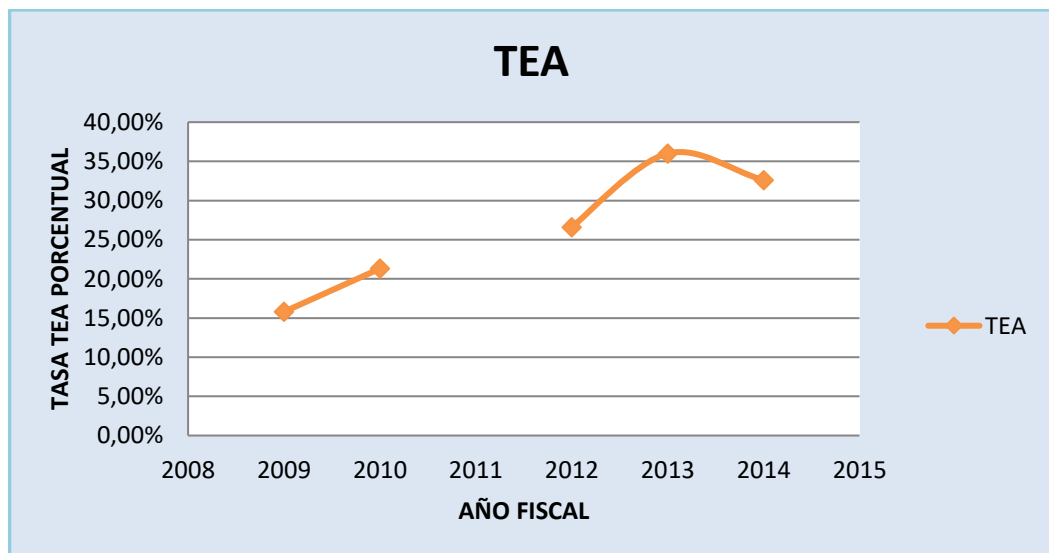
Tabla No.1.1
TASA TEA EN ECUADOR Y SU VARIACIÓN PORCENTUAL

Año	TEA	Variación
2009	15.80%	
2010	21.30%	5.50%
2011		
2012	26.60%	5.30%
2013	36.00%	9.40%
2014	32.60%	-3.40%

Fuente: Global Entrepreneurship Monitor

Elaborado por: El Autor

Gráfico No.7
TASA TEA EN ECUADOR Y SU VARIACIÓN PORCENTUAL



Fuente: Global Entrepreneurship Monitor (GEM)

Elaborado por: El Autor

²⁸ <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idart=3789>

A pesar de que en el año 2014, la tasa TEA se redujo en 3.40 puntos porcentuales en relación con el año 2013, y el constante incremento de la tasa en cada año desde el 2009, Ecuador sigue manteniendo la mayor tasa TEA de la región, calificándolo como como una comunidad emprendedora creciente en especial en el aspecto social y tecnológico.

El índice del GEM evalúa la actividad emprendedora de 73 países, que representan el 72,4 de la población y el 90% del Producto Interno Bruto (PIB) mundial. A nivel mundial, África y América Latina y el Caribe (LATAM) lideran el emprendimiento con una TEA promedio de 26 y 17,6%, respectivamente.

La TEA es un indicador de que algo está pasando en la economía de un país. "El emprendimiento surge cuando hay oportunidades y las oportunidades están en los sitios donde hay problemas. Ecuador tiene algunos problemas". La TEA es más baja en economías desarrolladas. En EE.UU., la TEA fue de 13,8%, en Alemania llegó a 5,3%, en Suecia se ubicó en 6,7%. La tasa ecuatoriana es parecida a la de Camerún (37,4%) y Uganda (35,5%). Por eso, los responsables del GEM señalan un desafío: "Es momento de pasar de ser el país con más emprendimiento a ser el país con mejor emprendimiento"²⁹.

Tabla No.1.2 TEA EN AMÉRICA LATINA Y SU EVOLUCIÓN EN LOS AÑOS 2012 AL 2014

²⁹ <http://edicionimpresa.elcomercio.com/es/23100000093a5e9c-e330-4318-bd9e-9334c28a5fdc>

PAÍS	TEA		
	2012	2013	2014
Argentina	19%	16%	14%
Brasil	15%	17%	17%
Colombia	20%	24%	19%
Chile	23%	24%	27%
Ecuador	27%	36%	33%
México	12%	15%	19%
Panamá	9%	21%	17%
Perú	20%	23%	29%
Trinidad & Tobago	15%	20%	15%
Uruguay	15%	14%	16%

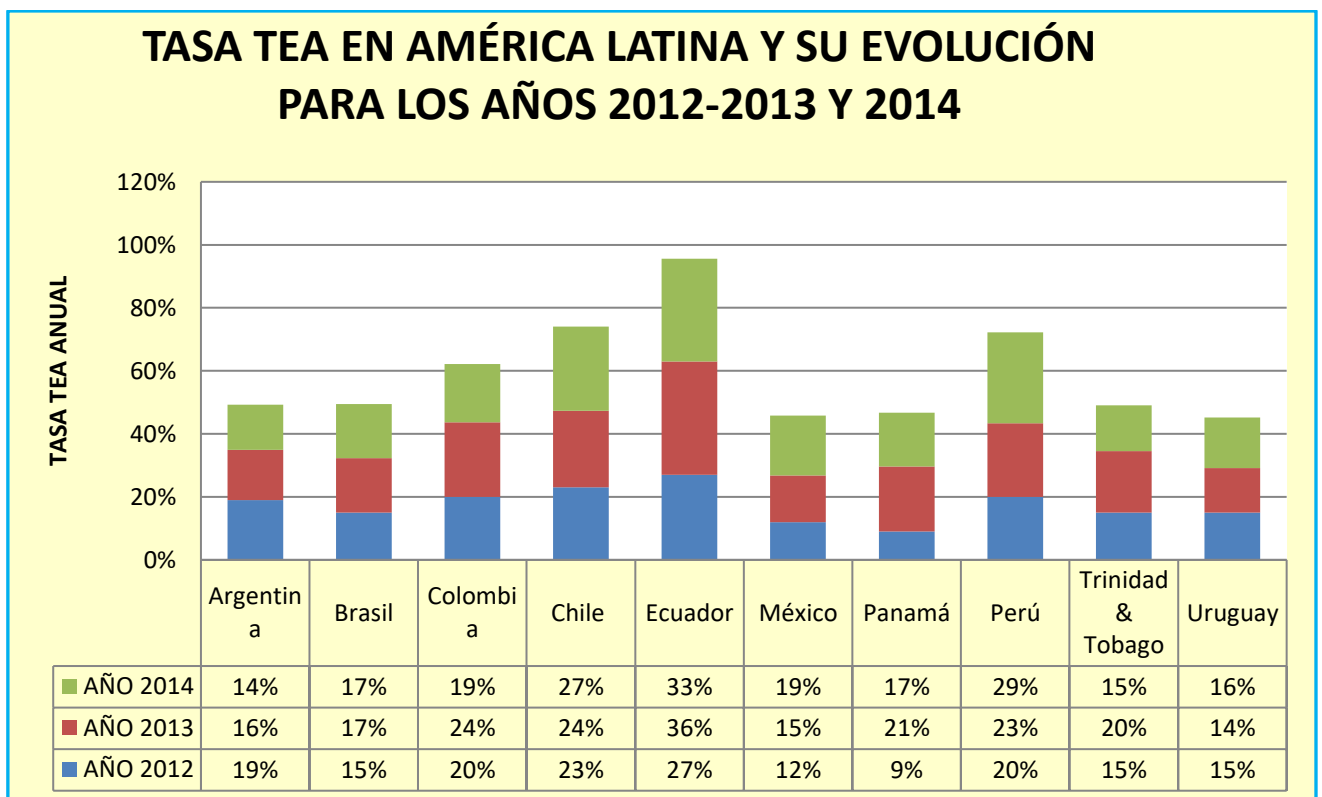
Fuente: Global Entrepreneurship Monitor

Elaborado por: El Autor

El GEM, no solo determina la tasa TEA, sino que realiza su análisis en base a otros factores que determinan otro posicionamiento de los países en frente al criterio que se analiza, estos índices son: **TEA (Tasa de Actividad Emprendedora Temprana)**

- ❖ Tasa de Emprendimientos nacientes
- ❖ Tasa de Emprendimientos nuevos
- ❖ Tasa de Negocios establecidos
- ❖ Tasa de Cierre de negocios
- ❖ Tasa de Emprendimientos por necesidad (% de la TEA)
- ❖ Tasa de Emprendimientos por Oportunidad de mejoras (% de la TEA).

Gráfico No.8
TASA TEA EN AMÉRICA LATINA Y SU EVOLUCIÓN PARA LOS AÑOS 2012 AL 2014



Fuente: Global Entrepreneurship Monitor

Elaborado por: El Autor

1.2. Problema de investigación

1.2.1. Planteamiento del problema

SÍNTOMAS

La economía ecuatoriana se ha caracterizado por ser proveedora de materias primas en el mercado internacional y al mismo tiempo importadora de bienes y servicios de mayor valor agregado. Los constantes e imprevistos cambios en los precios internacionales de las materias primas, así como su creciente diferencia frente a los precios de los productos de mayor valor agregado y alta tecnología, han colocado a la economía ecuatoriana en una situación de intercambio desigual sujeta a los vaivenes del mercado mundial.

Consciente de esta situación, el actual gobierno, impulsó desde el inicio de su gestión un proceso de cambio del patrón de especialización productiva de la economía que le permita al Ecuador generar mayor valor agregado a su producción en el marco de la construcción de una sociedad del conocimiento. Transformar la matriz productiva es uno de los retos más ambiciosos del país, el que permitirá al país superar el actual modelo de generación de riquezas: concentrador, excluyente y basado en recursos naturales, por un modelo democrático, incluyente y fundamentado en el conocimiento y las capacidades de las y los ecuatorianos³⁰.

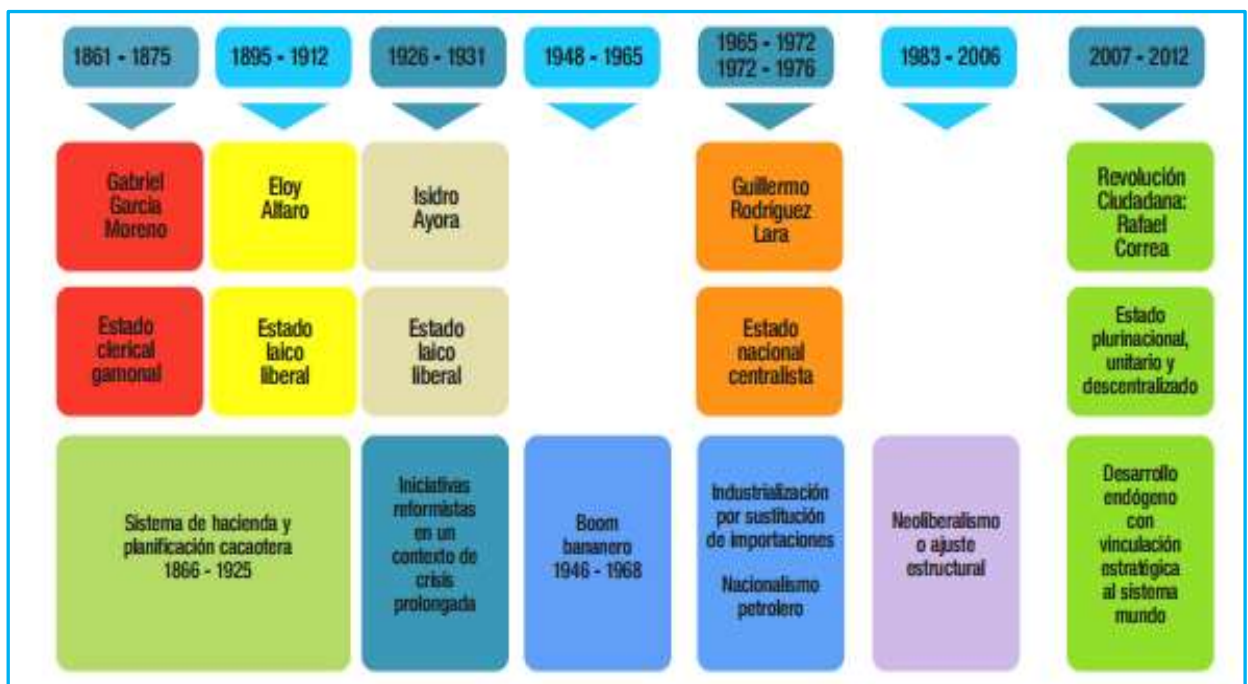
La nueva tendencia que fomenta el país en el cambio de la matriz productiva y el desarrollo de factores de emprendimiento, innovación y tecnología a nivel mundial hace que las empresas apunten sus directrices y enfoques a ser más competitivas ya sea innovando sus productos o servicios o creando nuevas líneas de negocios que les permita diversificar su cartera y aumentar sus ganancias.

³⁰ http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf

Actualmente no se es más emprendedor o innovador si se apertura más negocios sino que frente a los que existe hay personal con espíritu emprendedor y características innovadoras quienes pueden hacer del negocio ya existente más competitivo y rentable o crear otras líneas de negocios con proyecciones de utilidad y minimización del riesgo.

El Grupo Champmar no está siendo competitivo actualmente en los campos a nivel empresarial, laboral, social ya que no genera transacciones que contribuyan en materia de impuestos para la inversión económica y social del país. Ni contribuye al cambio de la materia productiva del país ni al crecimiento de la tasa TEA que mantiene el Ecuador en los últimos años en constante crecimiento en América Latina según cifras de estudios realizados por el Global Entrepreneurship Monitor a nivel mundial.

**Gráfico No.9
REGÍMENES DE ACUMULACIÓN, MODELOS DE ESTADO Y GOBIERNOS PRINCIPALES**



Fuente: Senplades

Elaborado por: Senplades

CAUSAS

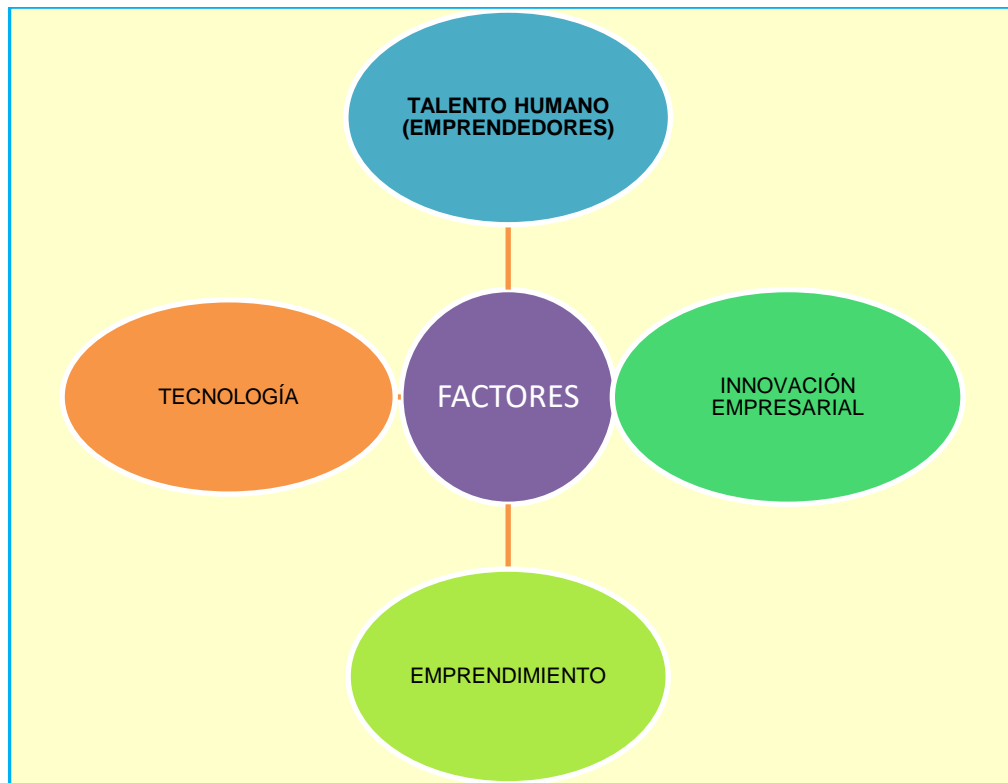
Es así que el grupo camaronero Champmar S.A. de la ciudad de Guayaquil carece de una metodología o sistema que le permita determinar sus necesidades de formación para la gestión de los emprendimientos del mismo quedando desplazada por empresas que hoy en día cuentan con el desarrollo de programas para innovación y emprendimiento establecidos a través de una metodología práctica y que se ajusta a las características de la organización y su modelo de gestión empresarial.

Otro punto crítico es que la empresa no cuenta con un estilo propio y definido de gestión empresarial, el mismo, que además le permita flexibilidad para generar gestión en emprendimiento e innovación, al no contar con un tipo de gestión empresarial definido acarrea graves problemas de organización, lo que ha hecho que pierda orientación y valor su misión, visión, valores institucionales y que el personal y la sociedad vea en caída su filosofía como institución.

Con esto no solo ha perdido su cultura organizacional sino que no se ha procedido a evaluar y clasificar al talento humano del que dispone la organización sino que ha causado un clima laboral de incertidumbre, influyendo notablemente en forma negativa a la gestión de emprendimientos que la empresa quisiera realizar. Ya que el personal humano con el que cuenta la organización no se sabe si son emprendedores, poseen características emprendedoras, realmente desconocen este potencial ya que nunca se los ha evaluado ni medido sus aptitudes.

Por otro lado la falta de inversión en tecnología, innovación en sus procesos, ha hecho que el grupo pierda competitividad frente a otros grupos del mismo sector haciéndola menos rentable o menos atractivas frente a inversionistas locales y extranjeros, disminuyendo no solo sus ganancias sino las fuentes de trabajo al estar estancada y no promover crecimiento económico ni social.

Gráfico No.10
FACTORES QUE CARECE EL GRUPO CAMARONERO CHAMPMAR S.A. PARA LA GESTIÓN DE EMPRENDIMIENTOS



Fuente: Investigación y encuestas varias

Elaborado por: El Autor

PRONÓSTICO

Es así que el grupo camaronero Champmar S.A. de la ciudad de Guayaquil carece de una metodología o sistema que le permita determinar sus necesidades de formación para la gestión de los emprendimientos del mismo quedando desplazada por empresas que cuentan con un modelo de gestión empresarial que les permite flexibilidad a los cambios y hace que pierda competitividad frente a los mismos.

La falta de una metodología para la gestión de emprendimientos causado por no contar con talento humano emprendedor, que le permita descubrir y explotar estas características emprendedoras, espíritu emprendedor dentro de su personal

Tabla No.1.3
CUADRO DIAGNÓSTICO PARA EL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

SINTOMAS	CAUSAS	PRONÓSTICO	CONTROL AL PRONÓSTICO
Empresa que no tiene una metodología para la gestión de emprendimientos	Falta de determinación de un modelo de gestión empresarial integral	La ausencia de una metodología para la gestión de emprendimientos de la empresa determinado por no contar con un modelo de gestión empresarial no le permite flexibilidad a los cambios	Es necesario definir el sistema de gestión empresarial más adecuado a las características de la organización y que le permita flexibilidad a la innovación
	Falta y ausencia de talento humano emprendedor	La falta de una metodología para la gestión de emprendimientos causado por no contar con talento humano emprendedor, no le permite descubrir y explotar estas características dentro de su personal	Es necesario realizar test para medir características y espíritu emprendedor dentro del talento humano de la organización
Empresa con falta de iniciativa y carencia de emprendimiento e innovación	Carencia de programas de innovación	La falta de iniciativa y carencia de emprendimiento e innovación en la empresa causado por la carencia de programas no le permite desarrollar e innovar en procesos	Desarrollar y establecer una metodología práctica que promueva programas y estrategias de innovación, nuevas líneas de negocios o un valor agregado a los productos que ya existen en comercialización.
	Falta de innovación tecnológica	La falta de iniciativa y carencia de emprendimiento e innovación en la empresa causado por la falta de innovación tecnológica no le permite a la empresa contar con el factor tecnológico dentro de sus procesos	Estructurar estrategias para la inversión y desarrollo tecnológico
Empresa actualmente no competitiva frente a los cambios e innovación de la matriz productiva del país	Carencia de programas de emprendimientos	La falta de competitividad en la empresa frente a los cambios de la matriz productiva del país por la carencia de programas de emprendimientos hace que la empresa baje sus niveles de rentabilidad y falta de crecimiento en sus niveles de ventas	Estructurar estrategias para la inversión y desarrollo de emprendimientos, aprovechando los cambios de la matriz productiva actual
	Falta de mitigación y control de riesgos	La falta de competitividad en la empresa frente a los cambios de la matriz productiva del país por la carencia de control y mitigación de riesgos hace que la misma no realice desarrollo, innovación y apertura a nuevas líneas de negocios	Realizar un plan estratégico para el control y mitigación de riesgos

Fuente: Grupo camaronero Champmar S.A.

Elaborado por: El Autor

La falta de iniciativa y carencia de emprendimiento e innovación en la empresa causada por la carencia de programas no le permite desarrollar e innovar en procesos quedando atrasada frente a los cambios constantes de globalización e innovación que se vive día a día. Así mismo la falta de innovación tecnológica no le permite a la empresa contar con el factor tecnológico dentro de sus procesos optimizando tiempo y haciendo más eficaces y eficientes sus procesos.

La falta de competitividad en la empresa frente a los cambios de la matriz productiva del país por la carencia de programas de emprendimientos hace que la empresa baje sus niveles de rentabilidad y falta de crecimiento en sus niveles de ventas. No siendo motor de fuente de trabajo y aporte al desarrollo económico y social del país. El carecer de un programa de control y mitigación de riesgos contribuye a que la misma no realice desarrollo, innovación y apertura a nuevas líneas de negocios por temor al fracaso y el riesgo inherente a la inversión. Esto ha mermado los niveles de ingresos no permitiéndole un crecimiento a nivel de rentabilidad, solvencia y liquidez de los actuales que mantiene.

CONTROL AL PRONÓSTICO

Según cita un artículo en el que menciona; “Creemos que se debe generar valor agregado, el sector camaronero no se puede quedar atrás en la matriz productiva. Es importante que los pequeños y medianos camaroneros tengan el apoyo necesario para desarrollar actividades que fortalezcan la producción, la productividad y la comercialización y en eso trabajamos”. El camarón es el tercer producto de exportación en Ecuador con más de 1.300 millones de dólares anuales en ventas al exterior³¹.

³¹ <http://www.andes.info.ec/es/noticias/pequenos-medianos-camaroneros-seran-parte-cambio-matriz-productiva-ecuador.html>

Los pequeños y medianos camaroneros serán parte del cambio de la matriz productiva con el impulso que recibirán para el desarrollo de valor agregado a su producción que buscará que ellos no solo coloquen camarón congelado, sino en diversas presentaciones. Se ha coordinado un trabajo en grupo entre los gremios camaroneros, la Corporación Financiera Nacional y el Banco Nacional del Fomento. La intención será la generación de líneas de crédito y la implementación de canales de comunicación con la banca pública³².

Es así que el grupo camaronero Champmar S.A. al contar con una metodología práctica que le permita determinar sus necesidades de formación para la gestión de los emprendimientos del mismo le beneficiaría en contar con un sistema de gestión empresarial más adecuado a las características de la organización y que le permita flexibilidad a la innovación.

Le brindaría procedimientos para medir características y espíritu emprendedor dentro del talento humano de la organización, que dentro de la organización se promueva programas y estrategias de innovación, nuevas líneas de negocios o un valor agregado a los productos que ya existen en comercialización. Estructurar estrategias para la inversión y desarrollo tecnológico. Realizar un plan estratégico para el control y mitigación de riesgos de inversión. Aumento en la rentabilidad, liquidez y solvencia de la empresa.

1.2.2. Formulación del problema de investigación

¿De qué manera incide al Grupo Camaronero Champmar S.A., la determinación de una metodología que le permita determinar sus necesidades en los procesos de formación para la gestión de sus emprendimientos?

³² <http://www.andes.info.ec/es/noticias/pequenos-medianos-camaroneros-seran-parte-cambio-matriz-productiva-ecuador.html>

1.2.3. Sistematización del problema de investigación

1. ¿Está el talento humano capacitado o evaluado para conocer, desarrollar sus potenciales, aptitudes y espíritu emprendedor?
2. ¿Tiene el grupo camaronero CHAMPMAR S.A., la tecnología necesaria que le permita desarrollar programas de gestión de emprendimientos?
3. ¿Las características culturales que el grupo han implementado son permisibles para desarrollar o fomentar prácticas innovadoras y de emprendimiento?
4. ¿Contribuyen los factores internos y externos empresariales que tiene actualmente el grupo camaronero CHAMPMAR S.A., a condicionar los niveles para que esta genere un emprendimiento organizacional?
5. ¿Influye la falta de una metodología en el riesgo empresarial dentro de los procesos de formación para la gestión de sus emprendimientos?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Estructurar un sistema metodológico, práctico y confiable para determinar las necesidades de los procesos de formación para la gestión de los emprendimientos del Grupo Camaronero CHAMPMAR S.A

1.3.2. Objetivos específicos

- a. Determinar a través de un test y evaluaciones al talento humano emprendedor y características del espíritu emprendedor en los mismos.

- b. Estructurar un programa de desarrollo de innovación y tecnología con planes estratégicos a corto, mediano y largo plazo así como una debida asignación presupuestaria.

- c. Establecer a través de un cuadro comparativo de tipos de gestión; un modelo de gestión empresarial acorde con las características de la organización y que le permita flexibilidad para la innovación y emprendimiento.

- d. Estructurar y clasificar las necesidades de la organización para poder gestionar la formación de sus emprendimientos.

- e. Estudiar los riesgos inherentes al desarrollo de programas de innovación y emprendimiento de la organización y sociabilizar la los mismos con el personal inherente a dichos programas.

1.4. Justificación de la investigación

1.4.1. Justificación Teórica

Uno de los grandes retos afrontan las empresas de los diversos sectores productivos del país, hoy en día es el tema de emprendimiento, competitividad e innovación se lo

vive a diario y no solo en el aspecto empresarial y económico sino en diversos ámbitos como educativo, tecnológico, salud, etc.

En nuestros actuales momentos de gobierno que vive nuestro país, uno de los puntos más promocionados desde el inicio de campaña ha sido el plan del Buen Vivir en materia de cambio de la matriz productiva, un artículo relevante a la misma señala: La Constitución establece la construcción de un “ sistema económico justo, democrático, productivo, solidario y sostenible, basado en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo” (Art. 276), que los elementos de transformación productiva se orienten a incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistémicas, la acumulación del conocimiento, la inserción estratégica en la economía mundial y la producción complementaria en la integración regional; a asegurar la soberanía alimentaria; a incorporar valor agregado con eficiencia y dentro de los límites biofísicos de la naturaleza; a lograr un desarrollo equilibrado e integrado de los territorios; a propiciar el intercambio justo en mercados y el acceso a recursos productivos³³.

Es así que este fenómeno de innovar y emprender de nivel mundial, nuestro país con las determinadas limitaciones que se tiene frente a las grandes potencias ya se encuentra inmerso en el mismo. Este punto hace que todos los negocios y empresas sean competitivos e innovadores sino simplemente desaparecen o no pueden hacer frente a la competencia o nuevos segmentos de negocios o de valor agregado a servicios y/o productos ya existentes.

1.4.2. Justificación metodológica

Uno de los grandes sistemas que han adoptado diversas economías en función de establecer una metodología en relación con sus emprendimientos es el desarrollado

³³ <http://www.buenvivir.gob.ec/objetivo-10.-impulsar-la-transformacion-de-la-matriz-productiva>.

por Global Entrepreneurship Monitor, de los cuales algunos índices nos servirán para sustentar y consolidar el desarrollo de mi propuesta.

1.4.3. Justificación práctica

Por todos los antecedentes expuestos anteriormente y de acuerdo a los resultados de los objetivos de estudio permite determinar la necesidad de que el grupo camaronero Champmar S.A. de la ciudad de Guayaquil, tiene para establecer un modelo de gestión empresarial que a su vez le permita establecer una metodología practica con la cual pueda determinar las necesidades de formación para la gestión de sus emprendimientos y le permita ser competitiva y vaya de la mano con los cambios constantes que se vive en el mundo globalizado de hoy, augurándole supervivencia, crecimiento, diversificación de sus líneas de negocios, contribución al desarrollo social y del país, le permita ser objeto para inversión extranjera o local.

Por esta razón la presente investigación es de especial relevancia e imperiosa por la actualidad del tema, su necesidad, su aplicación, su utilidad, su análisis estadístico y la propuesta de un modelo de gestión en empresas que tengan una estructura en gestión empresarial definida y una metodología que le permita flexibilidad y adaptación para el desarrollo de innovación tecnológica y emprendimientos.

1.5. Marco de referencia de investigación

1.5.1. Marco Teórico

1.5.1.1. Metodología

Metodología.- En forma resumida según lo expresa el autor Calor Méndez Álvarez, en su texto METODOLOGIA, “Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales, la define como conceptos básicos de la teoría del

conocimiento que llevan al investigador a la elección de métodos para iniciar un proceso de investigación desde la perspectiva de cómo proceder durante el proceso de la misma (Alvarez, 2006)³⁴.

Al hablar de Metodología también se hace referencia al camino o al conjunto de procedimientos racionales utilizados para alcanzar el objetivo o la gama de objetivos que rige una investigación científica, una exposición doctrinal³⁵ o tareas que requieran habilidades, conocimientos o cuidados específicos. Con frecuencia puede definirse la metodología como el estudio o elección de un método pertinente o adecuadamente aplicable a determinado objeto³⁶.

1.5.1.2. Administración y Gestión

Administración.- Para la autora Lourdes Munich, en su obra “Fundamentos de Gestión Empresarial”, la clave de la competitividad define a la administración como el proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr máxima eficacia, eficiencia, calidad, productividad y competitividad en el logro de sus objetivos (Munich, 2010).

La administración es una disciplina indispensable en el funcionamiento de cualquier empresa o grupo social y lógicamente es imprescindible para lograr la competitividad. Esta disciplina simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos para lograr una mayor rapidez y efectividad; de hecho la productividad y la eficiencia de cualquier empresa están en relación directa con la

³⁴ Alvarez, C. E. (2006). METODOLOGÍA *“Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales”*. Colombia: Grupo Noriega.

³⁵ Eyssautier de la Mora, Maurice (2006). *Metodología de la investigación: desarrollo de la inteligencia* (5 edición). Cengage Learning Editores. p. 97. ISBN 9706863842.

³⁶ Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría", Facultad de Arquitectura (1982). *Arquitectura y urbanismo, Volúmenes 3-4. Digitalizado por la Universidad de Texas (2008)*
JOHNNY ENRIQUE ESPINOZA MENDOZA

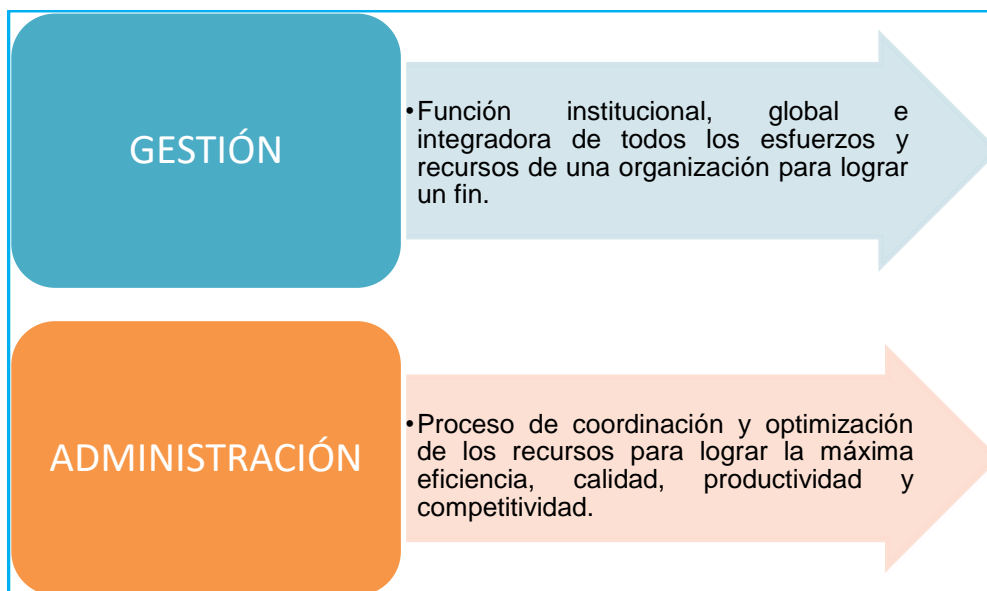
aplicación de una adecuada administración. Como disciplina esta surge a finales del siglo XIX y principios del XX.

Gestión.- Por gestión se entiende el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o lograr un fin determinado. Por lo que generalmente se puede conceptualizar a la administración y gestión como sinónimos, aunque en los momentos actuales existe cierta controversia por lo que algunos autores al hablar de gestión la relacionan con el sector público; mientras que la administración al privado.

La administración ha contribuido al desarrollo de la sociedad, ya que proporciona los lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, mejora de las relaciones humanas y realizar cualquier tipo de actividad con eficiencia, lo cual aporta considerablemente a los avances de la humanidad³⁷.

Gráfico No.11

DIFERENCIA ENTRE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN



Fuente: Investigación y encuestas varias

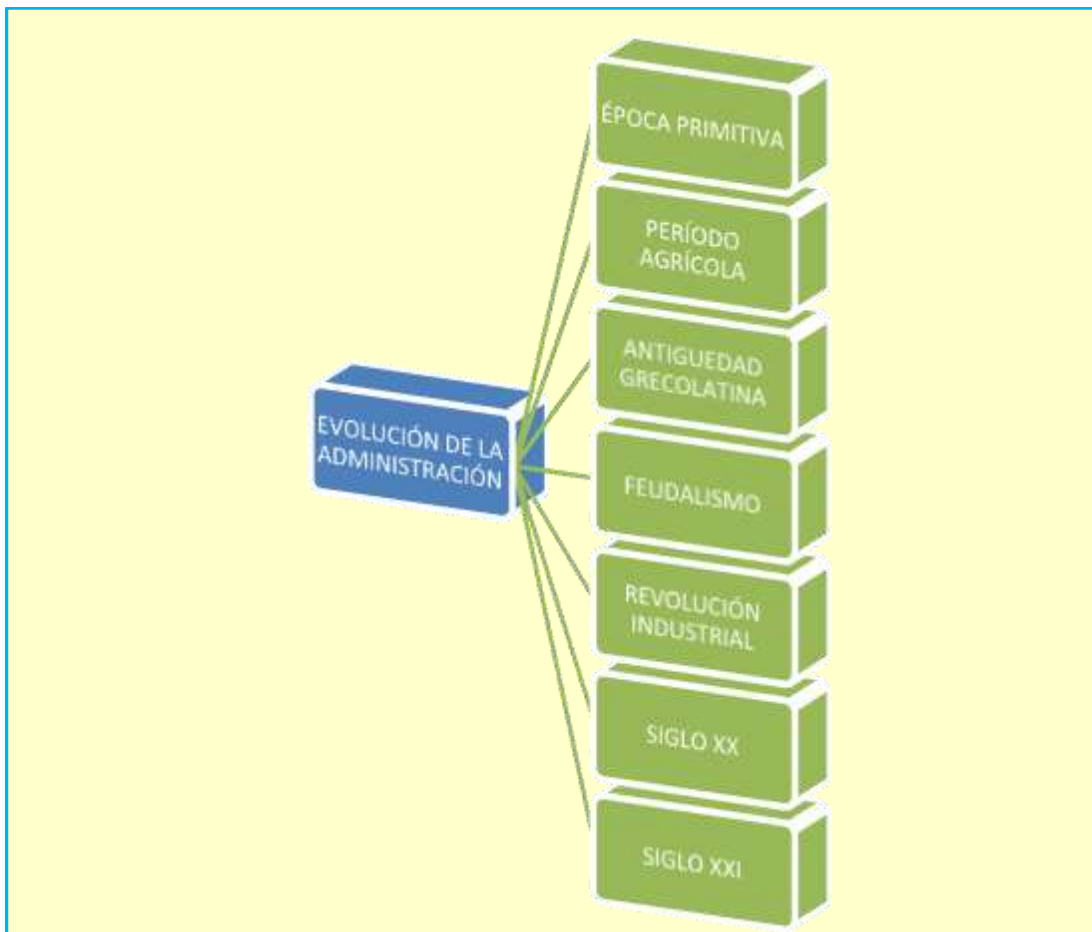
Elaborado por: El Autor

³⁷ Munich, L. (2010). *Fundamentos de Gestión Empresarial. La clave de la competitividad*. México: Trillas.

1.5.1.2.1. Origen y evolución de la Administración y Gestión empresarial.

Desde el inicio de la humanidad en donde surgieron los primeros preceptos conceptuales de economía y las necesidades, el ser humano siempre ha tratado de realizar sus actividades con el máximo de eficiencia, es por ello que varios autores concuerdan en que la administración ha existido siempre y ha contribuido al progreso de la humanidad.

Gráfico No.12
EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN



Fuente: Investigación y encuestas varias

Elaborado por: El Autor

Época Primitiva.- El hombre desde sus inicios empezó a trabajar en grupo surgiendo de manera incipiente la administración.

Época Agrícola.- Surge la agricultura y la vida sedentaria, el ser humano empieza a coordinar y mejorar sus esfuerzos y actividades para la cosecha mejorando el concepto de aplicación de la administración. Luego surgieron las grandes civilizaciones y el concepto de Estado, a su vez la ciencia, literatura, religión, organización política, escritura, el urbanismo, las clases sociales, los tributos.

Antigüedad Grecolatina.- En esta época florecieron las artes, la ciencia y la organización política. La administración se ejercía mediante estricta supervisión del trabajo y castigo físico.

Feudalismo.- Aquí las relaciones sociales se caracterizaron por un régimen de servidumbre. La administración del feudo estaba sujeta a criterio del señor feudal, quien controlaba la supervisión del siervo. Aparecieron los talleres, los gremios y formas de organización más complejas.

Revolución Industrial.- Surge los diversos inventos y descubrimientos que marcaron esta época, propiciando el desarrollo industrial, y consecuentemente grandes cambios en los procesos de producción, la complejidad del trabajo se hizo necesaria, aparición de especialistas, incipientes administradores que manejaban los problemas de fábrica directamente.

Siglo XX.- Se distinguió por el desarrollo tecnológico e industrial y en consecuencia por la consolidación de la administración. A inicios del siglo XX surge la administración científica cuyo mentor Frederick Winslow Taylor postulando cinco principios de la administración, surgiendo posteriormente autores que han aportado

doctrinas a la administración y gestión para el adecuado funcionamiento de cualquier organización.

Siglo XXI.- Inicia con grandes avances científicos y tecnológicos, caracterizado por plantas robotizadas, la sociedad de la información y la globalización de la economía. La administración resulta un factor vital e imprescindible para lograr competitividad a nivel mundial³⁸.

1.5.1.2.2. Características de la Administración.

La administración posee características propias que la diferencian de otras ciencias, tales como:

- ❖ **Universalidad.-** Indispensable su aplicación en cualquier grupo social, ya sea una empresa privada, pública o mixta.

- ❖ **Valor instrumental.-** Su finalidad es eminentemente práctica, es un medio para logra un fin y no un fin en sí misma.

- ❖ **Unidad Temporal.-** Todas las etapas de la administración existen simultáneamente aunque para fines metodológicos se estudian separadamente.

- ❖ **Interdisciplinariedad.-** Utiliza y aplica conocimientos de aquellas ciencias y técnicas relacionadas con el logro de la eficiencia en el trabajo.

³⁸ Múnich, L. *Fundamentos de Gestión Empresarial, “La clave de la competitividad”*. Editorial Trillas. México. Pag.13 a la 20.
JOHNNY ENRIQUE ESPINOZA MENDOZA

- ❖ **Flexibilidad.**- Los principios administrativos se adaptan a las necesidades de cada grupo social en donde se aplican³⁹.

1.5.1.2.3. Evolución de la teoría administrativa y de los enfoques de gestión.

La administración para su aplicación se ha valido de diferentes corrientes o enfoques que aportan teorías amplias y de especialización para la consecución de los objetivos y del modelo estructural más ajustada a la operatividad de cada organización. Las características más importantes de las corrientes o enfoques hasta nuestra actualidad son los siguientes:

- a) **Administración Científica.**- Impulsada por sus grandes mentores: Frederick Winslow Taylor, los esposos Gilbreth, y Henry L. Gantt, quienes a inicios del siglo XX en Estados Unidos establecieron sus doctrinas para la administración científica. Básicamente propusieron principios y normas para obtener un mayor rendimiento de la mano de obra, ahorro en materiales, estudios de tiempos, métodos de trabajo, incentivos, especialización y capacitación. Llamada administración científica por la racionalización que hace d los métodos de ingeniería aplicados a la administración y debido a que desarrolla investigaciones experimentales orientadas hacia el rendimiento del trabajador. Existieron algunos personajes muy trascendentales en este enfoque de la administración:

Charles Babbage (1772-1871).- Iniciador de la ingeniería industrial y administración moderna. Creó una máquina diferencial que fue precursora de la actual computadora. Anticipó muchas teorías de Taylor. Su principal contribución fue

³⁹ Múnich, L. *Fundamentos de Gestión Empresarial, "La clave de la competitividad"*. Editorial Trillas. México. Pag. 21.

postular ventajas de la división de trabajo, menor tiempo de aprendizaje, mayor eficiencia por la repetición de procesos.

Henry Metcalf (1847-1917).- Establecía que hay una ciencia de la administración basada en principios, postulándolos a través de observaciones y experiencias para establecer comparaciones. Propuso un sistema de precursor para el control de costos y materiales.

Henry Robinson Towne (1844-1924).- Principal promotor de Taylor y sus métodos, innovador en mejora de los sistemas de pago por trabajo a destajo. Promovió intercambio de experiencias entre gerentes de compañías de características similares.

Frederick Winslow Taylor (1856-1915).- Principal impulsador conocido como “el padre de la administración científica”. Perteneciente a la clase media, proponiendo un sistema de incentivos para mejorar la productividad. En 1911 publicó el libro *Principles of Scientific Management*, el cual demuestra las grandes pérdidas que tiene una empresa debido a la inadecuada administración. Diferencio las funciones entre supervisor y trabajador, demostró que la administración científica no es un grupo de técnicas de eficiencia, sino una filosofía en virtud de la cual la gerencia reconoce que su objetivo es buscar científicamente los mejores métodos de trabajo, por medio del entrenamiento, los tiempos y movimientos⁴⁰.

Henry Lawrence Gantt (1861-1919).- Discípulo y colaborador de Taylor, enfocado a crear un ambiente de mayor colaboración entre los trabajadores, al fijarles una tarea bien definida. Estableció un sistema de remuneración a los obreros al que llamo

⁴⁰ Múnich, L. *Fundamentos de Gestión Empresarial, “La clave de la competitividad”*. Editorial Trillas. México. Pag. 35-36.

primas y tareas. Su aporte más relevante fue el desarrollo de técnicas gráficas para planear y controlar, una de ellas la gráfica de Gantt, que sirve para determinar los tiempos en que deben efectuarse las actividades de un programa mediante barras.

Frank B. Gilbreth (1868-1924).- También discípulo de Taylor, identificó los 17 elementos básicos que se podrían aplicar en cualquier actividad, elementos llamados como *Therblig*. Desarrolló un esquema de procesos mediante diagramas de flujo que permiten estudiar operaciones completas y no solo una actividad en especial, facilitando las decisiones de eliminar, reducir o combinar operaciones identificadas como: operación, transporte, inspección, demoras y almacenaje.

b) Teoría Ambiental.- Surge en el siglo pasado en los años veinte, desarrollada por psicólogos experimentales, basada en el supuesto que el ser humano se desempeñará mejor si las condiciones ambientales que lo rodean, tales como luz, sonido, calor, humedad, están en armonía con su organismo. Propone obtener mayor productividad proporcionando al trabajador condiciones de trabajo más agradable⁴¹.

c) Teoría del Comportamiento Humano o Humano Relacionismo.- Se desarrolló la psicología industrial, naciendo así la teoría del comportamiento humano, conocida también como teoría de las relaciones humanas, la cual otorga importancia al factor humano, de cuya conducta dependerá la acción administrativa. Se derivaron importantes premisas como: la productividad no solo se relaciona con los incentivos, sino con las relaciones de trabajo.

Robert Owen (1771-1858).- Principal precursor y primer escritor formal en el campo de la gerencia. Fue gerente de una empresa textil en Escocia, éste afirmaba la importancia a de mantener las máquinas en buen estado, y de preocuparse por el

⁴¹ Múnich, L. *Fundamentos de Gestión Empresarial, "La clave de la competitividad"*. Editorial Trillas. México. Pag. 39.

bienestar social de sus empleados. Demostró que los costos que implica satisfacer las necesidades sociales y personales de los trabajadores eran devueltos con creces.

George Elton Mayo (1880-1949).- Psicólogo, maestro de filosofía, lógica y ética, su interés primordial se basó en alizar los efectos psicológicos que podían producir las condiciones físicas del trabajo en relación con la producción. Demostró que sin la cooperación y solidaridad del grupo de trabajo y la oportunidad de los trabajadores para ser escuchados y considerados en igualdad por parte de sus superiores es difícil y en ocasiones imposible lograr los objetivos organizacionales.

d) Teoría del Sistema Social.- Estrechamente relacionada con la teoría de las relaciones humanas, postula el reconocimiento de la importancia de la organización informal, de los niveles, estatus y símbolos de sus integrantes, y su efecto en el funcionamiento de la organización formal. Se enfoca desde el punto de vista del sistema social o de las relaciones interculturales.

Max Weber (1864-1920).- Propuso la aplicación del principio de especialización, que incrementa la precisión, velocidad y conocimiento en el desarrollo del trabajo.

Oliver Sheldon (1894-1951).- Estudio la organización, dirección y control de la administración dentro de la industria, enfocándose especialmente en la producción. Contribuyó acerca del enfoque de sistemas, los estilos de dirección gerencial y de psicología industria⁴².

⁴² Múnich, L. *Fundamentos de Gestión Empresarial, "La clave de la competitividad"*. Editorial Trillas. México. Pag. 43.

Chester Barnard (1886-1961).- Propuso la aplicación de conocimientos de psicología y sociología. Postulo la teoría de la autoridad. Dio indicios para sustentar bases para la teoría de toma de decisiones.

e) Teoría de Administración de Sistemas.- Propone a los sistemas como factor fundamental en el que se basa la administración, un sistema es un conjunto formado por partes de tal modo que asociadas forman un todo coherente o unidad. Propone que la organización debe diseñarse no de acuerdo con la tradicional división departamental por funciones, sino con base a los requerimientos de los sistemas individuales.

f) Teoría de las Decisiones (Enfoque Cuantitativo).- Llamado también Teoría Racional, la administración es una entidad lógica cuyas acciones pueden expresarse en términos de símbolos matemáticos, relaciones y datos que se puedan medir; su aplicación es básica en la toma de decisiones. Se consolida durante la Segunda Guerra Mundial, con el objeto de aplicar métodos matemáticos para optimizar la logística, asignación de recursos, producción y provisión de armamentos durante la guerra. Sobresalen algunos personajes como: Norbert Wiener, Irwin D. J. Ross, Dantzing, Von Newman, Kaufman, Bowman y Hutchinson⁴³.

g) Neohumano Relacionismo.- Surge a partir de la revisión de los postulados humanos del relacionismo. Propone que la administración debe adaptarse a las necesidades del personal que integra la empresa y fundamentarse en los estudios psicológicos del individuo, sus motivaciones y necesidades, ya que el factor humano resulta relevante para el éxito de las empresas. Sus principales exponentes son:

⁴³ Múnich, L. *Fundamentos de Gestión Empresarial, "La clave de la competitividad"*. Editorial Trillas. México. Pag. 44.

Douglas McGregor.- Autor más representativo de la teoría neohumano relacionismo, quien a partir de un análisis comparativo de las formas tradicionales de dirección de empresas, llega a la conclusión de la influencia que tiene el hombre, sus aspiraciones y necesidades dentro de la organización, interpreta estas necesidades y las correlaciona con la empresa por medio de la participación activa del trabajador en la fijación de los objetivos de la organización. Para él existen dos formas básicas de administrar la tradicional a la que se llama Teoría X; y el otro estilo que se enfoca más hacia la naturaleza de los individuo, al que se conoce como Teoría Y.

h) Administración Empírica.- Propone que las tareas administrativas deben ser ejecutadas y consideradas en la forma sugerida por el pasado reciente, la costumbre o la tradición. Su objetivo es evitar errores basándose en situaciones pasadas, en la experiencia. Sus principales representantes son: Peter F. Drucker, Ernest Dale y Lawrence Appley, quienes realizaron estudios basados en experiencias prácticas.

i) Teoría Ecléctica o del Proceso Administrativo.- Condensa y mezcla estilos y enfoques de gestión de todas las épocas y representa una conjunción de ideas de varias corrientes para la aplicación de la administración. Intervienen grandes personajes como: Henry Fayol, Mary Parker Follet, Lyndall F. Urwick, George Terry, Harold Koontz y Cyrill O'Donnell.

Henry Fayol (1841-1925).- Considerado al igual que Taylor como padres de la administración, Publicó un libro con principios de administración en el año 1916. Identifico las principales actividades o áreas funcionales que de acuerdo con su criterio deberían realizarse en cualquier organización: técnicas, comerciales, financieras, seguridad, contabilidad y gerencia.

Estableció las funciones de planeación, organización y control como etapas de la administración. Determino los 14 principios de administración⁴⁴.

Mary Parker Follet (1868-1933).- Contribuyo con estudios para alcanzar una mayor eficiencia en la coordinación, propuso tres factores para la eficacia: contacto directo entre las personas interesadas, planificación y adopción de directrices políticas desde el inicio y continuidad del proceso.

j) Desarrollo Organizacional.- Surge a partir de la década de los setenta (DO); como respuesta a las características de continuo cambio en las organizaciones. Sus principales creadores Warren Bennis y Richard Beckhard. Entre sus características principales, las personas deben poseer una nueva conciencia social, la única forma de cambiar a las organizaciones consiste en modificar la cultura organizacional, es decir el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias políticas y normas aceptadas y practicadas en una organización. Warren Bennis define al DO como: **“Una respuesta al cambio, estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitud, valores y estructura de las organizaciones, de tal forma que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo.”**

k) Tendencias de Gestión en el inicio del siglo XXI.- El inicio del siglo XXI se caracteriza por los grandes avances tecnológicos y científicos y por la globalización económica y en otras áreas. Dentro de los aspectos trascendentales tenemos el concepto de planeación estratégica como enfoque nuevo en el proceso administrativo. Como tendencias de gestión en las áreas funcionales destacan: la automatización y la robótica,

⁴⁴ Múnich, L. *Fundamentos de Gestión Empresarial*, “La clave de la competitividad”. Editorial Trillas. México. Pag. 48.

responsabilidad social, administración del cambio, sistemas MRP, Cadena de Valor, comercio electrónico, marketing social, el talento humano, software que complementan la gestión en las diversas áreas de la organización.

Gráfico No.13
FACTORES DE LA ADMINISTRACIÓN DEL SIGLO XXI



Fuente: Texto Fundamentos de Gestión Empresarial, la clave de la competitividad

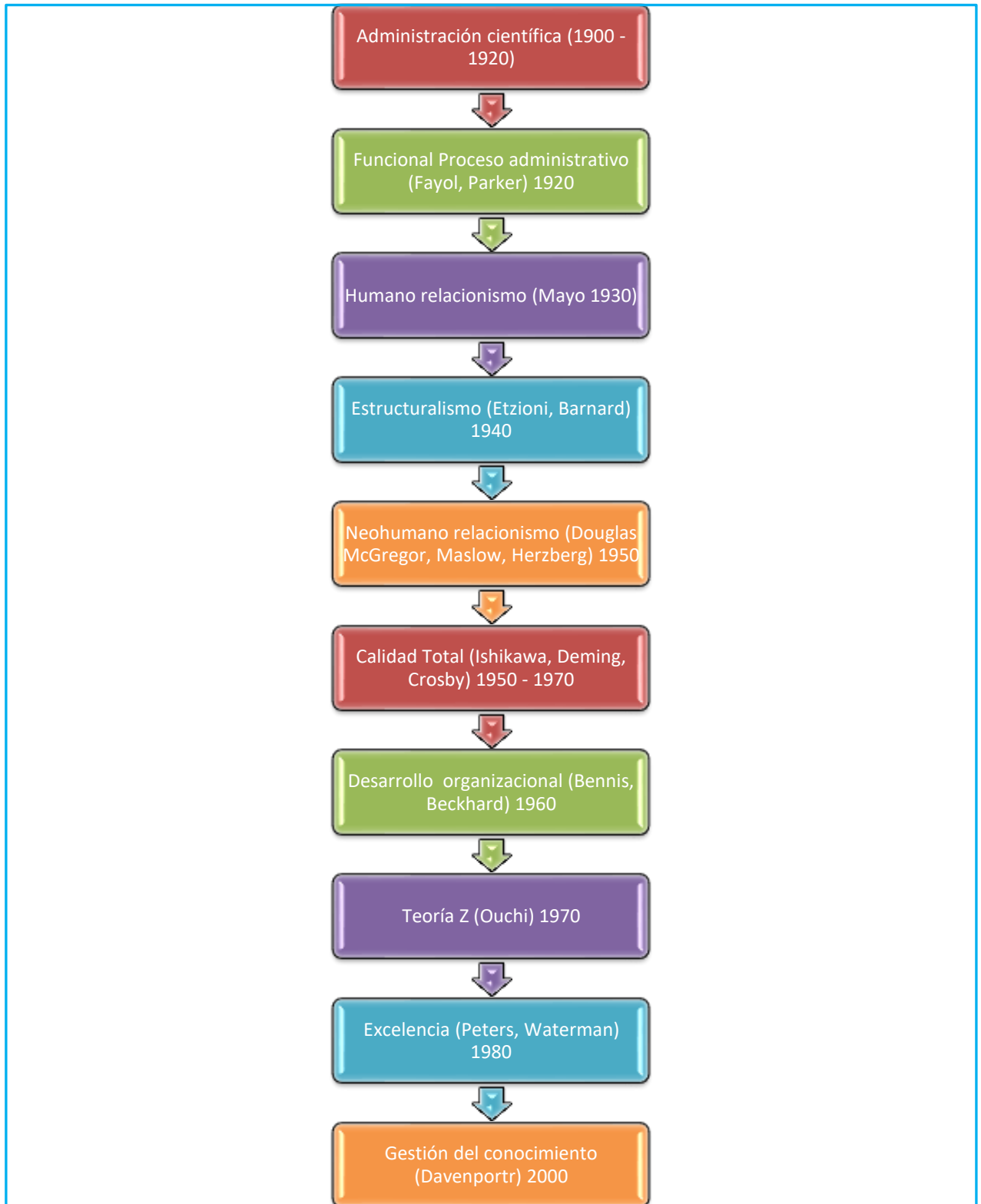
Elaborado por: El Autor

El estudio de estos nuevos enfoques hace que con la evolución de la sociedad, la organización debe adaptarse a estos cambios, lo importante es capacitarse y actualizarse continuamente, para lograr que se mantengan en el mercado y sean competitivas⁴⁵.

Gráfico No.14

⁴⁵ Múnich, L. *Fundamentos de Gestión Empresarial, "La clave de la competitividad"*. Editorial Trillas. México. Pag. 106.

ENFOQUES Y TEORÍAS DE GESTIÓN



Fuente: Texto Fundamentos de Gestión Empresarial, la clave de la competitividad

Elaborado por: El Autor

1.5.1.3. Emprendimiento

Emprendimiento.- El término o palabra emprendimiento se deriva del vocablo francés entrepreneur (pionero), que aparece a principios del siglo XVI y que hace referencia a los aventureros que viajaban al Nuevo Mundo en búsqueda de oportunidades de vida sin saber con certeza que esperar o que les esperaba (Arco, 2013, pág. 4).

La palabra emprendimiento se refiere a la capacidad de una persona para hacer un esfuerzo por alcanzar una meta u objetivo; siendo utilizado también para referirse a la persona que iniciaba una nueva empresa, negocio o proyecto, después el término ha evolucionado aplicándose a empresarios que fueron innovadores o agregaban valor a un producto o proceso ya existente (Izquierdo, 2014).

Importancia.- El emprendimiento es un término últimamente muy utilizado en todo el mundo. Es aquella aptitud y actitud de la persona que le permita emprender nuevos retos, proyectos, es lo que hace que una persona este insatisfecha con lo que es y lo que ha logrado, y como consecuencia de ello, quiera alcanzar mayores logros⁴⁶.

Aunque el emprendimiento siempre ha estado presente a lo largo de la historia de la humanidad, pues es inherente a ésta, en las últimas décadas, éste concepto se ha vuelto de suma importancia, ante la necesidad de superar los constantes y crecientes problemas económicos. Entre los aspectos más importantes que genera el emprendimiento tenemos:

- ❖ Lograr en la persona su independencia y estabilidad económica, bajando los altos niveles de desempleo.

⁴⁶ Izquierdo, J. E. (2014). *Emprendimiento y Gestión*. Guayaquil, Ecuador: Espinoza.

- ❖ Crea competitividad en las empresas y las adapta al cambio constante que se vive del día a día.

1.5.1.4. El factor humano: Emprendedor

Emprendedor.- Es aquella persona que identifica una oportunidad o necesidad y organiza los recursos necesarios para cogerla. Es un individuo que organiza y opera una o varias empresas, asumiendo un riesgo financiero para hacerlo. Ser emprendedor es algo más que autoemplearse, es una forma de vida, debe ser una persona con una visión más allá de las expectativas del mercado, alguien que no solo piense en ideas sino que las desarrolle de la mejor manera y con los mejores resultados posibles. El termino **emprendedor** viene de la voz castellana: emprender, derivada del latín in, **en** y **prendere** que significa operar, razonar, ejecutar, conducir⁴⁷.

Persona emprendedora.- Es un ser humano con capacidad de innovar, entendida esta como la capacidad de generar bienes y servicios de una manera metódica, creativa, efectiva, ética y responsable⁴⁸.

Emprender.- Es la capacidad de concebir e incubar en la mente ideas creadoras, germinadoras y multiplicadoras, capaces de generar el impulsos para la acción proactiva de esas ideas elaboradoras. Es un acto de pensamiento planificado y concebido para ser accionado hacia objetivos claros de intencionalidad, es un acto de la acción funcional y creativa de la genialidad humana, hecha por un ser hacedor y realizador, un ser emprendedor. Los principales tipos de emprendedores son:

⁴⁷ Izquierdo, J. E. (2014). *Emprendimiento y Gestión*. Guayaquil, Ecuador: Espinoza.

⁴⁸ Villalba, C. (2014-2015). *Emprendimiento y Gestión*. Guayaquil, Ecuador: Editorial Ecuador. Pag. # 29.

Gráfico No.15 TIPOS DE EMPRENDEDORES

EMPRENDEDOR ADMINISTRATIVO	<ul style="list-style-type: none"> •Hace uso de la investigación •Desarrolla la investigación para generar nuevas y mejores formas para hacer las cosas
EMPRENDEDOR IMITADOR	<ul style="list-style-type: none"> •Parte de un proyecto o lo realiza a través de las ideas de otras personas
EMPRENDEDOR DE ADQUISICIÓN	<ul style="list-style-type: none"> •Mantiene continua innovación •La innovación le permite crecer y mejorar los proyectos propuestos
EMPRENDEDOR INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> •Aquel que se supera y da lo mejor de sí en una empresa que no es la suya
EMPRENDEDOR QUE BUSCA DESTACAR	<ul style="list-style-type: none"> •En ciertas áreas sirven de modelos o ejemplos para otras personas como los emprendedores políticos o deportivos
EMPRENDEDOR SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> •A través de su creatividad, entusiasmo y trabajo. •Busca producir un cambio social en beneficio de un sector de la población, generalmente sin fines de lucro
EMPRENDEDOR OPORTUNISTA	<ul style="list-style-type: none"> •Busca constantemente nuevas oportunidades

Fuente: Texto Emprendimiento y Gestión, por Jaime Espinoza

Elaborado por: El Autor

Los emprendedores tienen la capacidad de reconocer la biodiversidad empresarial, asumen una visión amplia del emprendimiento que puede ir desde la creación de una empresa propia, hasta una forma de pensar y trabajar en las organizaciones, esta labor la realizan los intraemprendedores. En sentido económico el término emprendedor fue definido por primera vez por Richard Cantillón en 1755 como un proceso de enfrentar la incertidumbre, así se fue utilizando el término para identificar a quien comenzaba una empresa y fue ligado más que a nada a empresarios innovadores⁴⁹.

⁴⁹ Arco, E. A. (2013). *Empresa e Iniciativa Emprendedora*. Colombia: Paraninfo

1.5.1.4.1. Características de los emprendedores

Es muy difícil definir un número limitado de características de un emprendedor, pero la mayoría de autores coinciden con las siguientes características imprescindibles dentro de cualquier emprendedor:

- Líder
- Optimista
- Honesto
- Creativo
- Iniciativa
- Motivador
- Profesional
- Investigativo
- Perseverante
- Energía Positiva
- Asume riesgos
- Piensa en logros
- Buen desarrollo personal y profesional

Entre los principales valores de un emprendedor tenemos:

- Probo
- Tolerante
- Solidario
- Respetuoso
- Justo
- Libre
- Equitativo

Entre las cualidades, comportamiento y actitudes de un emprendedor tenemos:

Gráfico No.16 CUALIDADES Y ACTITUDES EMPRENDEDORAS

CUALIDADES	COMPORTAMIENTO	ACTITUDES
<ul style="list-style-type: none">• Componente• Innovador• Trabajo en equipo• Liderazgo• Conocimiento del negocio o proyecto• Adaptación al cambio	<ul style="list-style-type: none">• Dinámico• Proactivo• Efectivo• Competente• Compartente• Eficiente• Eficaz• Asertivo• Vértatil	<ul style="list-style-type: none">• Precisión• Proactividad• Autónomo• Puntualidad• Faibilidad• Presentación

Fuente: Texto Emprendimiento y Gestión, por Carlos Villalba

Elaborado por: El Autor

1.5.1.4.2. El Espíritu Emprendedor

El emprendedor es el que identifica las oportunidades, se anticipa y las hace realidad asumiendo un riesgo. El espíritu emprendedor está ligado estrechamente a la iniciativa y a la acción. Las personas dotadas de espíritu emprendedor poseen la capacidad de innovar, tienen voluntad de probar cosas nuevas o hacerlas de forma diferente, son creativas y flexibles, existiendo emprendedores en diferentes ámbitos, social, económico, político. En el ámbito económico el espíritu emprendedor se identifica con el espíritu empresarial. Para valorar el espíritu emprendedor se tienen que medir ciertas características en el personal⁵⁰.

⁵⁰ Arco, E. A. (2013). *Empresa e Iniciativa Emprendedora*. Colombia: Paraninfo. Pag. # 4.

El espíritu emprendedor hace que las personas posean características primordiales tanto sociales como personales.

Gráfico No.17
CUALIDADES DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR



Fuente: Texto Empresa e Iniciativa Emprendedora, por Beatriz Barco y Eva Asencio

Elaborado por: El Autor

Las características de un emprendedor personal surgen como consecuencia del desarrollo de la persona y el aprovechamiento y explotación de habilidades innatas y otras adquiridas a través de su formación o de forma empírica. Algunos texto citan que existe una causa social que explica el espíritu emprendedor, del cual sostiene que existen grupos de personas donde se ha desarrollado más dicho espíritu en comparación con otros.

El espíritu emprendedor surge como consecuencia de facilitar a las personas el acceso a la información y reducir los costes de los recursos necesarios para acometer los proyectos.

1.5.1.5. Innovación

Innovación.- Para la teoría de Schumpeter, es la energía empresarial, se caracteriza por altos niveles de creatividad y practicabilidad. La invención es altamente creativa pero poco aplicable. Antes de tener una definición de innovación es necesario conceptualizar lo que es creatividad e invención.

La Creatividad.- es la capacidad de lograr generar una idea útil y original, es el momento fulgurante en el cual a través del proceso creativo el ser humano encuentra una nueva línea de acción que puede ser una novedad en ámbitos universales o locales.

La Invención.- se relaciona con el desarrollo y con la materialización de una idea creativa, universalmente nueva en un modelo, prototipo, en un concepto, una idea. Es volver realidad el acto creativo; es materializarlo.

La innovación opera sobre actos creativos en general sean inventos o no; es el proceso mediante el cual esos modelos o conceptos, ideas se integran al mercado y se ofrecen como bienes para ser adquiridos por los clientes. Es convertir una idea en una empresa dependiendo de la dirección a la que se apunta: idea a idea empresarial, a oportunidad empresarial, a plan de empresa y a empresa en desarrollo y crecimiento. (V., 2010, pág. 264)

Drucker define a la innovación como la búsqueda organizada y sistemática, con un objetivo de cambio, de las oportunidades que existen en el ambiente. El plantea siete fuentes básicas de innovación. (Ver gráfico).

Gráfico No.17
FUENTES BÁSICAS PARA LA INNOVACIÓN, MODELO DE DRUCKER



Fuente: Texto Innovación Empresarial, por Rodrigo Varela

Elaborado por: El Autor

1.5.1.5. Tipos de Innovación

Innovar consiste en aportar algo nuevo y aún desconocido en un determinado contexto. Es la transformación de una idea en un producto vendible, nuevo o mejorado, o en un proceso operativo en la industria y en el comercio o en nuevo método de servicio social. Se puede hablar de tres grandes tipos de innovación: tecnológica, social y en métodos de gestión⁵¹.

⁵¹ Arco, E. A. (2013). *Empresa e Iniciativa Emprendedora*. Colombia: Paraninfo. Pag. # 4.

Gráfico No.18
TIPOS DE INNOVACIÓN



Fuente: Texto Empresa e Iniciativa Emprendedora, por Beatriz Arco y Eva Asencio

Elaborado por: El Autor

Innovación Tecnológica.- Comprende los cambios introducidos en los productos y procesos:

- ❖ La innovación de producto consiste en fabricar y comercializar nuevos productos (innovación radical) o productos ya existentes mejorados (innovación gradual).
- ❖ La innovación de proceso corresponde a la instalación de nuevos métodos que mejoraran la productividad.

Innovación Social.- Consiste en actividades y servicios innovadores orientados a satisfacer alguna necesidad social (medio ambiente, envejecimiento de la población, etc.); desarrolladas y difundidas principalmente a organizaciones sin fines de lucros cuyos fines básicos son los sociales como fundaciones.

Innovación en Métodos de Gestión.- Reúne las innovaciones que no se pueden incluir en las categorías anteriores, son innovaciones realizadas en ámbitos financieros, comerciales, organizativos que apoyan y potencian la corriente innovadora en la empresa.

La innovación no solo necesita emprendedores y creatividad. Es necesario que exista una acumulación de conocimientos (ciencia) y una base tecnológica. Para ello es necesario la inversión en investigación, desarrollo e innovación (I+D+I)⁵².

Gráfico No.19
PROCESO DE INNOVACIÓN



Fuente: Texto Empresa e Iniciativa Emprendedora, por Beatriz Arco y Eva Asencio

Elaborado por: El Autor

⁵² Arco, E. A. (2013). *Empresa e Iniciativa Emprendedora*. Colombia: Paraninfo. Pag. # 4.

El estado ecuatoriano a través de la Constitución de la Republica en sus artículos # 52 y 53, establece entre otras cosas, que la ciudadanía tiene derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y obtener información precisa y engañosa. De igual forma el artículo # 66 reconoce el derecho de la ciudadanía de acceder a bienes y servicios públicos y privados de calidad con eficiencia, eficacia y buen trato, así como recibir información adecuada y veraz sobre su contenido y características, por lo que las empresas están obligadas a implementar e innovar sus productos y/o servicios⁵³.

1.5.1.6. Las Necesidades Empresariales

Se entiende por necesidad a la ausencia o carencia de determinado elemento, que de una u otra forma es útil para las personas. Las necesidades coadyuvan a que los seres humanos puedan existir, convivir y cumplir sus metas.

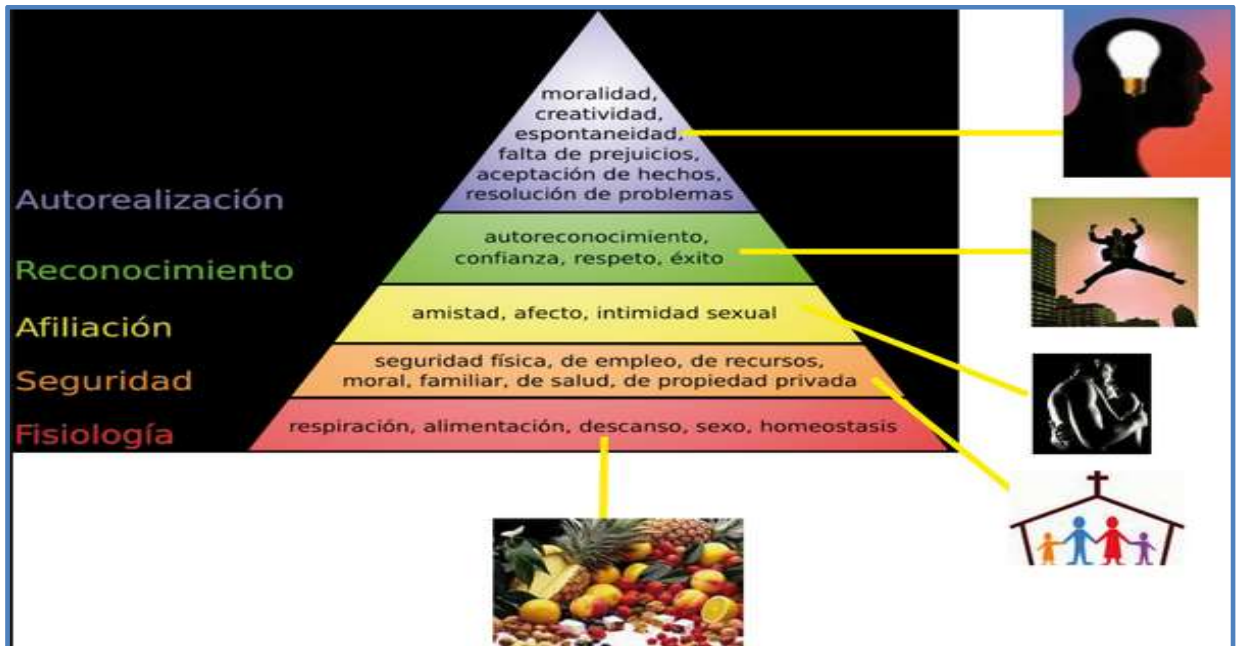
En el siglo de la información y el conocimiento surgen nuevas técnicas y tecnologías necesarias para el desarrollo humano, es conveniente que trabaje cooperativamente para satisfacer aquella escasez de elementos físicos, económicos, sociales, morales. Todo ser humano necesita satisfacer las necesidades para cumplir los objetivos y las metas trazadas, caso contrario no pueden llegar a la plenitud de sus actos⁵⁴.

Teoría de la jerarquía de las necesidades (Maslow).- El célebre Abraham Maslow afirma que la motivación no es un impulso, sino una situación de necesidades jerarquizadas, donde unas tienen mayor importancia que otras; estas rigen su jerarquía por un conjunto de reglas:

⁵³ Redacción Elcos 2014. *Gobierno electrónico + Innovación*. Revista Elcos. Segunda edición. Pág. 32.

⁵⁴ Villalba, C. (2014-2015). *Emprendimiento y Gestión*. Guayaquil, Ecuador: Editorial Ecuador. Pág. 139-145.

Gráfico No.19 PIRÁMIDE DE NECESIDADES DE MASLOW



Fuente: Teoría de las necesidades, Abraham Maslow

Elaborado por: Google

- ❖ Si la necesidad de determinado nivel jerárquico es satisfecha, la conducta se dirige a satisfacer necesidades del nivel inmediato superior, las cuales se convierten en motivadoras.
- ❖ No todos los individuos son capaces de llegar a la cima de la pirámide.
- ❖ Si no se satisface una necesidad en un nivel específico predominará sobre el comportamiento generando tensión.

La teoría y el estudio de las necesidades ha tenido a varios expositores que han aportado con sus doctrinas y teorías a la misma, entre los que sobresalen tenemos:

- Abraham Maslow con su pirámide de las necesidades, las necesidades de déficit, de desarrollo y sin jerarquización.

- La teoría de la finalidad o de establecimiento de metas por Locke (1690). En la cual si los empleados participan en el establecimiento de metas, hay más probabilidades que acepten las dificultades que si son impuestas por el jefe, se establecen metas parciales que vaya alcanzando el trabajador secuencial y sucesivamente.

- La teoría ERG, sostiene la existencia de tres tipos básicos de necesidades: Existencia – Relación y Crecimiento.

- La teoría Bifactorial por Frederick Herzberg, en el cual propone que existen dos factores que producen satisfacción o insatisfacción en el trabajo: Los factores Higiénicos y los Factores Motivacionales.

- La teoría de las necesidades aprendidas por Mc Cielland (1954); el cual clasifica las necesidades en tres grupos: Logro, Poder y Afiliación.

- La teoría de las Expectativas, Vroom (1964), propone una persona se encuentra motivada para realizar un sinnúmero de actividades que le permiten alcanzar una meta, si la valora suficientemente, y si percibe que tales actividades le facilitan alcanzarla.

- La teoría de la equidad por Adams (1962). Se enfoca sobre la base del criterio que se forma la persona en función de la recompensa que recibe

comparándola con las recompensas que reciben otras personas que realizan la misma tarea o con aportes semejantes.

- La teoría X y Y de Douglas Mc Gregor. Son dos grupos de suposiciones sobre la naturaleza humana, Mc Gregor utilizó esta terminología de forma neutral para no emplear connotaciones de bueno malo. La teoría “X” es autocrítica, autoritaria e impositiva y la teoría “Y” es democrática, participativa y consultiva, existen degradaciones continuas⁵⁵.

Gráfico No.19
PIRÁMIDE DE NECESIDADES EMPRESARIALES



Fuente: Teoría de las necesidades, Abraham Maslow enfocadas a la empresa

Elaborado por: El Autor

⁵⁵ Villalba, C. (2014-2015). *Emprendimiento y Gestión*. Guayaquil, Ecuador: Editorial Ecuador. Pág. 139-145.

1.5.1.7. Tecnología y Equipos

La Tecnología se puede definir como el conjunto de conocimientos propios de un arte industrial, que permite la creación de artefactos o procesos para producirlos (Cegarra, 2006).

La investigación tecnológica también denominada Desarrollo, tiene por finalidad la invención de artefactos o de procesos con el objeto de ofrecerlos al mercado y obtener un beneficio económico.

La investigación tecnológica es esencialmente experimental esto es obtención de nuevos productos, nuevos procesos y nuevos artefactos estos a su vez han apoyado el desarrollo de nuevas tecnologías como la electrónica, la informática, la robótica, nuevos materiales.

El método empleado en la investigación tecnológica difiere poco del empleado en los otros métodos de investigación. Peter F. Drucker en un escrito crítico sobre la investigación tecnológica⁵⁶ indica que existen falsas creencias acerca de la misma por ejemplo una falsa creencia es que en la investigación industrial no hay que hacer investigación preventiva, sino que esperar que el mercado desplace a los productos cuando normalmente es necesario animar a los investigadores a efectuar investigaciones preventivas para tener productos más innovadores, antes de que el mercado los reclame. En el texto del autor José Sánchez, destaca la preocupación de las empresas y gobiernos en disponer potencial humano calificado que les permita situar a sus países y empresas respectivamente en los puestos mas avanzados de la investigación científica de la ciencia y tecnología para el desarrollo de la innovación.

⁵⁶ Peter, D. 1980. *Twelve fables of research management*. Editorial Harvard Business Review.

Equipos.- Los equipos se configuran en muchas formas diferentes. Dado que la tecnología ha cambiado mucho la naturaleza del trabajo, ya no podemos decir que los miembros de su equipo están siempre en el mismo edificio, país o departamento (Caracciolo, 2001).

Algunos tipos de equipos que usted puede encontrar incluyen:

- Equipos funcionales
- Equipos interfuncionales
- Equipos de proyecto
- Equipos de trabajo autodirigidos
- Equipos adaptables
- Equipos multiculturales
- Equipos virtuales o remotos

De ninguna manera esta lista es completa y, con seguridad, usted encontrará muchos otros tipos, y aunque cada uno tendrá sus propios matices, todos necesitarán los “fundamentos de un equipo” y los comportamientos y valores de trabajo en equipo para tener éxito. Demos una mirada a las ventajas y desventajas potenciales para que usted y su organización tengan estos matices de sus diferentes clases de equipos⁵⁷.

Equipos Funcionales.- Unen personas con una misma capacidad o especialidad para lograr un objetivo específico: como el equipo de producción de un libro o el equipo de edición de los periódicos, que forman parte de una empresa editorial. **¿Cuáles son los costos?** A menudo, un equipo de esta naturaleza se configura sin el personal apropiado que en realidad necesite trabajar como un equipo. Debido a

⁵⁷ Caracciolo, A. (2001). *SMART Lo fundamental y lo más efectivo acerca de los equipos*. Bogotá: McGRAW HILL INTERAMERICANA.

que usted trabaja en grupo por bastante tiempo, el tiempo puede estancarse. También puede encontrar desacuerdo entre equipos funcionales, como ventas y operacionales. **¿Cuáles son los beneficios?** El equipo que trabaja bien porque sus miembros pueden llegar a conocer el estilo de los demás y las formas de trabajo, y hay suficiente tiempo para establecer relaciones.

Equipos interfuncionales.- Estos equipos incluyen a un grupo de personas distintas divisiones o de equipo con persona de ventas, marketing, producción y finanzas que son responsables, en conjunto, de la factibilidad del producto. **¿Cuáles son los costos?** En ocasiones, puede no ser claro quien detenta la autoridad y, si es alguien de un departamento en particular, esto puede tomar un cariz demasiado político o de intereses particulares. También puede ser más difícil especificar quién es el líder del equipo. **¿Cuáles son los beneficios?** Debido a que el equipo reúne departamentos o divisiones que necesitan interactuar, las decisiones pueden ser más rápidas y se pueden derribar las barreras de costos. Ofrecen la oportunidad de ver y comprender todo el proceso de funcionamiento de su producto y o negocio.

Equipos de proyecto.- Aluden a un grupo de personas que se encaminan a lograr una tarea en particular, por lo general a corto plazo, y después se disgregan; por ejemplo, un equipo para estudiar procedimientos de seguridad laboral. **¿Cuáles son los costos?** Los mismos equipos pueden transferir su responsabilidad principal a otros proyectos en donde se está trabajando. Con frecuencia, algunos de sus integrantes tienen personalidades difíciles que pueden chocar fácilmente. **¿Cuáles son los beneficios?** Pueden lograr una increíble efectividad debido a que su meta es a corto plazo y está definida, a menudo se encuentra mucho entusiasmo para el proyecto, porque el equipo puede cubrir nuevas áreas.

Equipos multiculturales.- Incluyen personal de diferentes países/culturas; a medida que las organizaciones siguen creciendo para llegar a ser globales estos equipos seguirán aumentando. **¿Cuáles son los costos?** Estos equipos pueden fallar si sus

integrantes no tienen una mentalidad abierta, si no son pacientes ni tolerantes ante las diferencias. En general, la interacción puede tardar bastante en desarrollarse. **¿Cuáles son los beneficios?** Pueden ganar muchísimo por la mezcla de habilidades individuales y diversidad. Resulta de ayuda si los miembros del equipo tienen intereses mutuos. Los equipos mixtos tienen más potencial que aquellos que son homogéneos.

Equipos virtuales.- Sus miembros están localizados en distintos lugares y conectados por correo electrónico, teleconferencia y/o reuniones a través de internet. **¿Cuáles son los costos?** La comunicación eficiente y efectiva puede ser una pesadilla, a menos que estén muy bien organizados. Si usted necesita contactos cara a cara (face to face, f2f) e involucramiento, este equipo no es el suyo. **¿Cuáles son los beneficios?** Son equipos increíblemente flexibles debido a la naturaleza de su composición. Se puede compartir más información y puntos de vista⁵⁸.

1.5.1.8. El Apalancamiento y el Riesgo

1.5.1.8.1. El Apalancamiento

La combinación entre los costos fijos y variables que se dan entre las empresas inciden directamente en el riesgo y la rentabilidad de las empresas. Con la finalidad de comprender cuál es la más correcta combinación entre costos fijos y variables se analiza en la relación costo – volumen – utilidad y el punto de equilibrio y el concepto de apalancamiento⁵⁹.

El Apalancamiento tiene su base en la utilización de los costos fijos con la finalidad de incrementar la rentabilidad de las empresas. Al momento en que se incrementa la

⁵⁸ Caracciolo, A. (2001). *SMART Lo fundamental y lo más efectivo acerca de los equipos*. Bogotá: McGRAW HILL INTERAMERICANA.

⁵⁹ Paz, H. (2008). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. Guayaquil: Manglar Editores.

rentabilidad, se apalanca la empresa. Si bien es cierto que mediante la utilización adecuada de los costos fijos se busca aumentar la rentabilidad, también puede ser influencia en mayores pérdidas. El apalancamiento se clasifica en apalancamiento operativo y apalancamiento financiero. La combinación de ambos da lugar al apalancamiento total.

Apalancamiento Operativo.- Es el análisis que se realizan a los costos fijos, en relación a la utilidad operacional, para medir su sensibilidad a un cambio en las ventas. Está representado por la formula siguiente:

Tabla No.1.1
APALANCAMIENTO OPERATIVO

GAO =	Grado de apalancamiento operativo		
U00 =	Utilidad operacional año base		
U01 =	Utilidad operacional año siguiente		
QV0 =	Cantidad de unidades físicas a vender año base		
QV1 =	Cantidad de unidades físicas a vender año siguiente		
GAO =	$\frac{\text{Cambio porcentual en la utilidad operacional}}{\text{Cambio porcentual en las unidades vendidas}}$	=	$\frac{U01 - U00}{U00} \cdot \frac{QV1 - QV0}{QV0}$

Fuente: Texto, Fundamentos de Finanzas Corporativas

Elaborado por: El Autor

Apalancamiento Financiero.- Constituye el efecto que causa en la utilidad por acción la empresa en relación a un cambio porcentual en la utilidad operacional. Está asociado con la UPA. Está representado por la formula siguiente⁶⁰:

⁶⁰ Paz, H. (2008). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. Guayaquil: Manglar Editores. Pág. 257-266.

Tabla No.1.1
APALANCAMIENTO FINANCIERO

UPA =	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Número de acciones pagadas}}$
UPA =	Utilidad por acción
UO =	Utilidad operacional
I =	Intereses pagados anuales
PI =	Participación e impuestos
DP =	Dividendos preferentes pagados
NAP =	Número de acciones pagadas
UPA =	$\frac{(\text{UO} - \text{I}) (1 - \text{PI}) - \text{DP}}{\text{NAP}}$

Fuente: Texto, Fundamentos de Finanzas Corporativas

Elaborado por: El Autor

El apalancamiento total de una empresa está dado por la combinación del apalancamiento operativo y del financiero, algunas fórmulas para su cálculo son:

Tabla No.1.1
APALANCAMIENTO TOTAL

GAT =	Grado de Apalancamiento Total
Q =	Cantidad (unidades físicas) del estudio GAT
PU =	Precio de Venta unitario
CVU =	Costo Variable unitario
CF =	Costo Fijo Total
I =	Intereses

GAT =	$\frac{Q (\text{PU} - \text{CVU})}{Q (\text{PU} - \text{CVU}) - \text{CF} - \text{I}}$
--------------	----------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Texto, Fundamentos de Finanzas Corporativas

Elaborado por: El Autor

1.5.1.8.2. El Riesgo

El Riesgo.- Es la posibilidad de no alcanzar ciertos rendimientos financieros a causa de la variabilidad de los elementos que intervienen en los negocios (Paz, 2008, págs. 257 - 269).

Es la variación que se puede producir en los resultados de una situación dada, dentro de un periodo determinado. Un riesgo tiene potencial para dañar a las personas, aun a las que tienen experiencia y conocimientos sobre su trabajo, también puede dañar a la propiedad o afectar significativamente la cantidad, calidad y los costos de producción, vale decir los indicadores de productividad (Villalba, 2014-2015). Existen algunos tipos de riesgos derivados de una premisa general:

Riesgo inherente.- Este riesgo es propio del proceso o trabajo no puede ser eliminado del sistema.

Riesgo incorporado.- Se produce cuando las tareas o actividades se desvían de la forma correcta, incorporando riesgo innecesario al riesgo inherente.

Riesgo asociado.- Es el potencial de obtener resultados negativos que se presentan en el transcurso del desarrollo de un proceso o en un sistema productivo.

Riesgo aceptable.- Conlleva un potencial de pérdida menor y si se producen dallas operacionales no afectan de forma significativa las condiciones de la operación⁶¹.

⁶¹ Villalba, C. (2014-2015). *Emprendimiento y Gestión*. Guayaquil, Ecuador: Editorial Ecuador. Pág. 139-145.

1.5.1.8.2.1. Control y Mitigación de Riesgos

Si los riesgos existen se hace necesario prevenirlos. Por lo tanto se debe preparar actividades con anticipación para un determinado fin. Hay que anticiparse a una dificultad. La prevención de riesgos está asociada a la preparación de alguna medida defensiva para anticiparse y minimizar un daño que probablemente ocurra. En las empresas pueden ocurrir los siguientes tipos de riesgos: de mercado, de crédito, de liquidez, operacional, tecnológico, legal y reglamentario.

1.5.1.8.2.2. Clasificación de los Riesgos Empresariales

Gráfico No.15
TIPOS DE RIESGOS EMPRESARIALES



Fuente: Texto, Fundamentos de Finanzas Corporativas

Elaborado por: El Autor

En cuanto a los tipos de riesgos empresariales se pueden dividir los siguientes tipos los cuales tan inmersos dentro de cualquier ejecución empresarial o un negocio. Entre los principales tenemos: Riesgo de Mercado, políticos, laborales, financieros, económicos, tecnológicos.

1.5.1.9. Ciencias de apoyo a la administración empresarial

La Economía.- La economía de la empresa proporciona la perspectiva y las herramientas analíticas, necesarias para entender las funciones y las contribuciones de las organizaciones. La administración científica moderna exige que se comprendan más superficialmente las actividades de las empresas, clasificadas tradicionalmente como contabilidad, producción, mercadotecnia, finanzas y talento humano. En la actualidad se utilizan modelos mentales, uso de la econometría, análisis del comportamiento, dinámica industrial, simulación de empresas, etc⁶².

Finanzas.- Ciencia que tiene por finalidad el control de tres actividades básicas: adquirir, invertir y administrar el capital, para aumentar las riquezas de los accionistas mediante una toma adecuada de decisiones. Para cumplir su finalidad las finanzas se sirven de algunas divisiones como las finanzas corporativas, las inversiones y los mercados financieros. Esta ciencia tiene gran importancia en el ámbito de los negocios de tipo dinámica.

La administración financiera se refiere a las tareas del administrador financiero de una empresa el cual dirige los aspectos financieros en general⁶³.

⁶² Webb, S. Economía de la empresa. Séptima reimpresión. México 1994. Editorial Limusa S.A. de C.V. Pág. 33-35.

⁶³ Paz, H. (2008). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. Guayaquil: Manglar Editores. Pág. 257-266.

1.5.2. Marco Conceptual, Glosario de términos



ACTIVIDAD EMPRENDEDORA EN ETAPAS INICIALES CON ALTAS ESPECTATIVAS DE CRECIMIENTO.- Porcentaje de la población (18 a 64 años) que es emprendedor naciente o dueño y gestor de un negocio y que espera emplear por lo mínimo 20 personas en los próximos 5 años.

ACTIVIDAD EMPRENDEDORA EN ETAPAS INICIALES ORIENTADA AL MERCADO CON NUEVOS PRODUCTOS.- Porcentaje de emprendedores de fase inicial que señalan que sus productos o servicios son nuevos para al menos algunos de sus clientes y que no hay muchos negocios que tengan una oferta similar.

ACTIVIDAD EMPRENDEDORA EN ETAPAS INICIALES ORIENTADA A MERCADOS INTERNACIONALES.- Porcentaje de emprendedores de fase inicial que señalan que indica que al menos el 25% de sus clientes provienen de mercados extranjeros.

ACTIVIDAD EMPRENDEDORA EN ETAPAS INICIALES EN SECTORES TECNOLÓGICOS.- Porcentaje de emprendedores de fase inicial (como fue antes definido) que es activo en el sector de la “alta tecnología” o “media alta”.

APERTURA DE MERCADOS/BARRERA DE ENTRADAS.- El grado en que se evita que los arreglos comerciales sufran cambios constantes, previniendo que nuevas firmas y en crecimiento compitan y reemplacen a los proveedores, consultores y subcontratistas existentes⁶⁴.

⁶⁴ ESPAE, Graduate School of Management, GEM ECUADOR 2013 ISSN No. 13903047. *Global Entrepreneurship Monitor (GEM) / Global Entrepreneurship Research Association (GERA)*.
JOHNNY ENRIQUE ESPINOZA MENDOZA

APOYO FINANCIERO.- Disponibilidad de recursos financieros, equidad y deuda para negocios nuevos y en crecimiento incluyendo donaciones y subsidios.



BAP CERTIFIED.- Es un programa internacional de certificación basado en estándares alcanzables, basadas en la ciencia y la mejora continua de funcionamiento de toda la cadena de suministro de la acuicultura granjas, criaderos y plantas de procesamiento que aseguren alimentos saludables producidos a través ambiental y socialmente responsable significa. La certificación (BAP) se basa en auditorías independientes que evalúan el cumplimiento de los estándares BAP desarrolladas por la Global Aquaculture Alliance.



CAPACIDAD PARA EMPRENDER.- El grado de experiencia de los emprendedores, conocimiento y comprensión de lo que significa emprender, percepción de nuevas oportunidades de negocio, habilidades para iniciar un negocio y nivel de orientación emprendedora.

CAPACIDADES PERCIBIDAS.- Porcentaje de la población (18 a 64 años) que cree poseer las habilidades y los conocimientos requeridos para iniciar un negocio.

CLIMA ECONÓMICO.- Es el efecto que tiene el crecimiento o decrecimiento económico, el desempleo y la situación económica personal en el Emprendimiento.



EFICIENCIA.- Parte central de la administración y se refiere a la relación éxito – resultados. Se refiere a los medios.

EFICACIA.- Cuando los administradores alcanzan las metas de las empresas son eficaces. Se refiere a los resultados.



GEM (Global Entrepreneurship Monitor).- Metodología concebida en el año 1997 por Michael Hay, que establece un mecanismo que permite un análisis y una visión integral de la nueva actividad en la creación de empresas en comparación con las medidas de empresas formalmente registradas⁶⁵.

GERA (Global Entrepreneurship Research Association).- Organización sin fines de lucro regida por representantes de los equipos fundadores del GEM e instituciones patrocinadoras, cuyo objetivo principal es contribuir al desarrollo económico global a través del emprendimiento⁶⁶.

GLOBAL TRUST CERTIFICATION.- Líder mundial en certificación de normas de mariscos y ofrece una gama completa de certificaciones reconocidas y acreditadas y servicios estándares a las empresas internacionales de mariscos.



⁶⁵ ESPAE, Graduate School of Management, GEM ECUADOR 2013 ISSN No. 13903047. *Global Entrepreneurship Monitor (GEM) / Global Entrepreneurship Research Association (GERA)*.

⁶⁶ ESPAE, Graduate School of Management, GEM ECUADOR 2013 ISSN No. 13903047. *Global Entrepreneurship Monitor (GEM) / Global Entrepreneurship Research Association (GERA)*.

MATRIZ PRODUCTIVA.- La forma cómo se organiza la sociedad para producir determinados bienes y servicios no se limita únicamente a los procesos estrictamente técnicos o económicos, sino que también tiene que ver con todo el conjunto de interacciones entre los distintos actores sociales que utilizan los recursos que tienen a su disposición para llevar adelante las actividades productivas. A ese conjunto, que incluye los productos, los procesos productivos y las relaciones sociales resultantes de esos procesos, denominamos matriz productiva⁶⁷.

MANGLAR.- Es un ecosistema complejo, rico y muy diverso. Se desarrolla en la interfase: tierra firme, mar abierto, en las zonas tropicales y subtropicales del mundo. Su funcionamiento normal depende del funcionamiento saludable de los ecosistemas aledaños: ríos, salitrales. A su vez la salud del manglar dependerá de la salud del mar⁶⁸.

MIEDO AL FRACASO.- Porcentaje de la población (18 a 64 años) que percibe la existencia de oportunidades, pero señala que el miedo al fracaso es un disuasivo para formar una empresa.

MINERALES TRAZAS.- Se los conoce también como micro minerales, ya que se necesitan en menor proporción aunque son imprescindibles dentro del proceso de preparación de piscinas para la siembra.



NAUPLIOS.- Organismos previos a convertirse en larvas. Es la primera fase o estadio de producción para las larvas de camarón. Cada fase o estadio tiene su alimentación propia, estas son: mysis, zoea, post larvas.

⁶⁷http://www.planificacion.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf

⁶⁸ <http://www.edualter.org/material/sobirania/enlace7.pdf>

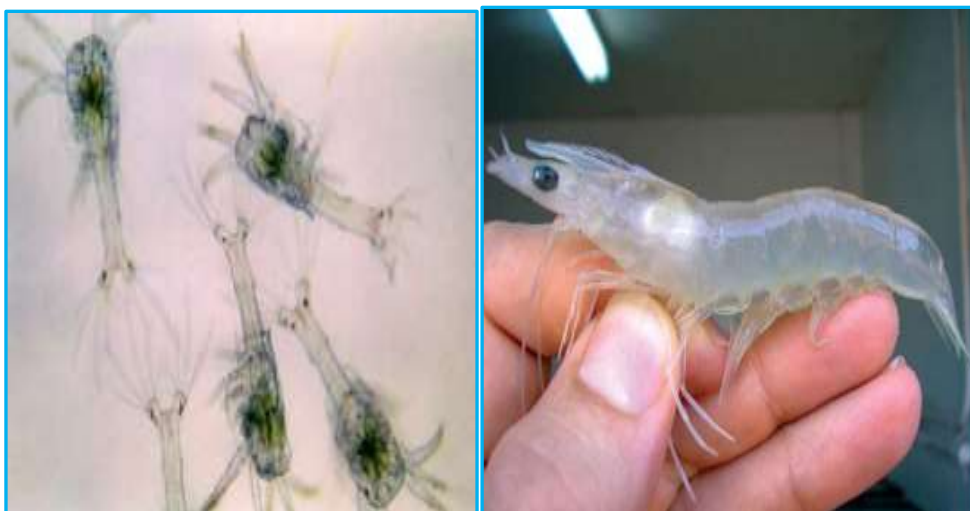


PARADIGMA.- Modelo de conducta a seguir lo establece un científico, un grupo de ellos, un experto o un tratadista. Un paradigma puede estar en un acierto o en el error, pero basta un solo ser humano que demuestre lo contrario para que el paradigma quede en caducidad, ya sea porque estuvo equivocado o por el desarrollo científico, tecnológico y técnico.

PELLETS.- Son cuerpos aproximadamente esféricos con un diámetro aproximado de 0.5mm a 2.5mm y poseen una o varias sustancias activas.

POST LARVAS.- Es un estado de ciclo biológico del camarón, alcanzado después de haber evolucionado a través de los diferentes estudios larvales. En este estado crece alrededor de 7 a 12 Mm para luego ser utilizado en el cultivo en estanques de producción de las fincas.

Figura No.20
ESTADÍO DE LARVA DE CAMARÓN y CAMARÓN BLANCO



Fuente: Google

PRODUCTIVIDAD.- Relación productos – insumos en un periodo específico considerando la calidad.

PROBIDAD.- La etimología de probidad nos remite a la lengua latina, más precisamente al término probitas. La probidad es la honestidad y la rectitud: una persona honrada, por lo tanto, es aquella que tiene probidad⁶⁹.



TASA DE EMPRENDIMIENTOS NACIENTES.- Porcentaje de la población (18 a 64 años) activamente involucrado en crear un negocio del cual será dueño o copropietario, pero que aún no ha pagado sueldos o cualquier otra retribución por más de tres meses⁷⁰.

TASA DE EMPRENDEDORES ESTABLECIDOS.- Porcentaje de la población (18 a 64 años) que actualmente es dueña y gestor de un negocio establecido, es decir, posee y gestiona un negocio en marcha que ha pagado sueldos u otra retribución por más de 42 meses⁷¹.

TASA DE NUEVOS EMPRENDEDORES.- Porcentaje de la población (18 a 64 años) que actualmente es dueña de un negocio, es decir gestiona y posee un negocio en marcha que ha pagado sueldos u otra retribución por un periodo comprendido entre los 3 y 42 meses⁷².

⁶⁹ <http://definicion.de/probidad/>

⁷⁰ Global Entrepreneurship Monitor(GEM) / Global Entrepreneurship Research Association (GERA)

⁷¹ Global Entrepreneurship Monitor(GEM) / Global Entrepreneurship Research Association (GERA)

⁷² Global Entrepreneurship Monitor(GEM) / Global Entrepreneurship Research Association (GERA)

TRAZABILIDAD.- El acuicultor deberá tomar medidas que garanticen el registro de las actividades y procedimientos realizados en un lote determinado de peces o camarones, con el fin de obtener la mayor información en caso de presentarse un problema sanitario o alimentario. Consiste en la recopilación y registro de información de origen del nauplio y después su procedencia de larva, es decir de que laboratorio provienen, de que piscina, con que alimento se cosecho, desde cuando hasta cuando se cosecho, etc.

TEA (Total Early Entrepreneurial Activity Index). - Índice de Actividad Emprendedora Temprana⁷³.

1.6. Formulación de Hipótesis y variables

1.6.1. Hipótesis General

La estructuración de un sistema metodológico que determine las necesidades en los procesos de formación para la gestión de emprendimientos del Grupo Camaronero Champmar S.A., le permitirá crear condiciones para mejorar su crecimiento como empresa emprendedora, crear una ventaja competitiva en el mercado, innovación y desarrollo de sus tecnologías y del potencial de su talento humano.

1.6.2. Hipótesis Particulares

- El desarrollo del potencial y habilidades del talento humano previamente determinadas y clasificadas contribuirá para la gestión de emprendimientos.

⁷³ ESPAE, Graduate School of Management, GEM ECUADOR 2013 ISSN No. 13903047
JOHNNY ENRIQUE ESPINOZA MENDOZA

- La inversión y desarrollo en tecnologías le permitirá una ventaja competitiva y valor agregado fortaleciendo nuevos emprendimientos.
- El desarrollo de la empresa dentro de un sistema de gestión empresarial adecuada le permitirá flexibilidad y cambios ante la presencia de innovación empresarial.
- Una adecuada estructura de gestión de emprendimientos, le permitirá a la empresa contar con factores organizacionales tanto externos como internos para generar los mismos.
- Un estudio de análisis de riesgos y apalancamiento le permitirá a la empresa reducir el mismo en las actividades de emprendimiento que realice.

1.6.3. Variables dependientes e independientes

Variable Independiente: La estructuración de un sistema metodológico que determine las necesidades en los procesos de formación para la gestión de emprendimientos

Variable Dependiente: Crear condiciones para mejorar su crecimiento como empresa, crear una ventaja competitiva en el mercado, innovación y desarrollo de sus tecnologías y del potencial de su talento humano.

Unidad de análisis: Grupo camaronero CHAMPMAR S.A.

1.7. Aspectos metodológicos de la investigación

En este punto de la investigación se describirá el uso de métodos de investigación, descripción de unidades de análisis, técnicas y recolección de datos, instrumentos de medición, los procedimientos y técnicas de análisis, empleadas para el desarrollo del presente trabajo.

1.7.1. Tipo de estudio

ESTUDIO DESCRIPTIVO.- Se utiliza este tipo de estudio debido a que quiere proporcionar una fotografía de la tasa de emprendimiento de la actividad temprana y los factores derivadas de la misma para medir emprendimientos. También a través de éste estudio se podrá determinar variables en conducta y valuación de rendimientos y coeficientes para determinar personas emprendedoras dentro de la organización. Servirá para medir las cualidades de espíritu emprendedor.

ESTUDIO CORRELACIONAL.- Nos permitirá establecer relaciones entre cada una de las variables sin la necesidad de profundizar las causas que determinan esta relación para aportar cierta información explicativa, midiendo y analizando su vinculación⁷⁴.

1.7.2. Métodos de investigación

MÉTODO INDUCTIVO.- Nos permitirá analizar todos los factores tanto internos y externos disgregados que han contribuido al estancamiento del grupo camaronero y su carencia en la formación de gestión de emprendimientos.

⁷⁴ Hernández, S., Fernández, R., Collado C. & Baptista, L. (1997). "Metodología de la investigación". México. Editorial Mac Graw Hill
JOHNNY ENRIQUE ESPINOZA MENDOZA

MÉTODO DEDUCTIVO.- Nos permitirá partir de la problemática general que es la carencia en la formación de gestión de emprendimientos de la empresa para desagregarlos en los factores que han contribuido al mismo.

MÉTODO ESTADÍSTICO.- La investigación trabaja a partir de datos numéricos y obtiene resultados mediante determinadas reglas y operaciones con una metodología estructurada: Recolección de datos, Tabulación y agrupación de datos, Medición de datos e Inferencia estadística⁷⁵.

1.7.2.1. Enfoques de la investigación

ENFOQUE MIXTO.- Este enfoque se utiliza debido a que se recolectara y analizara estadísticamente todos los datos requeridos para probar las hipótesis establecidas. Pero también uno de los factores serán las cualidades del personal de la organización que serán valuados para la determinación de habilidades y características cualitativas de los emprendedores.

1.7.2.2. Diseño de la investigación

EMPIRICO.- En este diseño dentro de la situación problemática se pueden introducir determinadas variables independientes (causas) de estudio manipuladas, controlando su variación aumento o disminución y su efecto sobre las variables dependientes.

⁷⁵ Valderrama, S. (2013). "Pasos para elaborar proyectos de investigación científica: Cualitativa, Cuantitativa y Mixta". 2da. Edición. Lima. Editorial San Marcos
JOHNNY ENRIQUE ESPINOZA MENDOZA

LONGITUDINAL O EVOLUTIVO.- En ciertas partes de la investigación recopila datos en diferentes puntos del tiempo para realizar inferencias acerca del cambio, causas y sus efectos en el fenómeno a estudiar.

No es considerado un diseño experimental debido a que los datos se recolectaran en forma transversal y se manipularán las variables.

1.7.3. Fuentes y técnicas para la recolección de información

1.7.3.1. Fuentes para la recolección de información

En la presente investigación, se utilizará dos tipos de fuentes para la recolección de datos que son las siguientes:

FUENTES PRIMARIAS: Las cuales son la base para el sustento teórico de la investigación, esta se obtendrá de textos, libros, publicaciones y memorias científicas y folletos de carácter científico, visitas a la biblioteca, entrevistas a entes gubernamentales y a expertos en la materia.

FUENTES SECUNDARIAS: Se utilizará otras publicaciones referentes al tema y consulta de tesis con temas parecidas a la propuesta, también se emplearan: publicaciones, boletines y folletos de instituciones como: INEC, MAGAP, SRI, MRL. Internet, Google académico, bibliotecas virtuales, tesis derivadas del tema de investigación, recopilación de estudios universitarios y de maestría varios de mis años de estudios cursados.

1.7.3.2. Técnicas para la recolección de información

Como parte importante de la presente investigación, fue necesario definir las técnicas de recolección para construir los instrumentos que permitieron obtener los datos de la realidad y construir la información adecuada por medio de indicadores. Así, entre las técnicas empleadas en el desarrollo de la presente investigación tenemos:

Observación.- Se realiza una observación natural, directa y estructurada al sector al que pertenece el grupo empresarial, y a la empresa como tal como desarrolla su operatividad, actividades, procesos.

Encuestas: En la aplicación de encuesta se elaboró el instrumento como es una guía de preguntas para conocer sobre la situación actual y los que no han permitido desarrollo de innovación, tecnología y emprendimiento referentes a la empresa.

Entrevistas: A través de entrevistas personalizadas con personas expertas de nuevos negocios y emprendimientos en el sector camaronero nos lleva a que diversas personas nos respondan nuestras preguntas y con esto poder plantearnos una visión más clara que aportara al desarrollo de nuestro proyecto. Así como entrevistas a funcionarios y personal del Ministerio de industrias quienes impulsan su código del Plan del Buen Vivir.

1.7.3.3. Selección de la Muestra

Para poder obtener una muestra es necesario primeramente determinar la población o universo en la cual se va a realizar la investigación.

El grupo empresarial Champmar S.A.; está compuesto por cuatro empresas, tres de ellas dedicadas exclusivamente a la actividad camaronera y una como laboratorio de cría y reproducción de larvas, a su vez el siguiente cuadro muestra la composición resumida del personal al término del año 2014; formado por los siguientes colaboradores, clasificados según la tabla detallada a continuación:

**Tabla No.1.4
POBLACIÓN DEL GRUPO CAMARONERO CHAMPMAR S.A.**

EMPRESA	TOTAL PERSONAL EMPLEADO		
	Hombres	Mujeres	Total
Camaronera Agromarina S.A.	98	2	100
Camaronera Lebama S.A.	56	3	59
Camaronera Salmos Salinas Mosquiñaña S.A.	86	7	93
Criaderos de Especies Bioacuáticas, Criesbio S.A.	25	3	28
	265	15	280

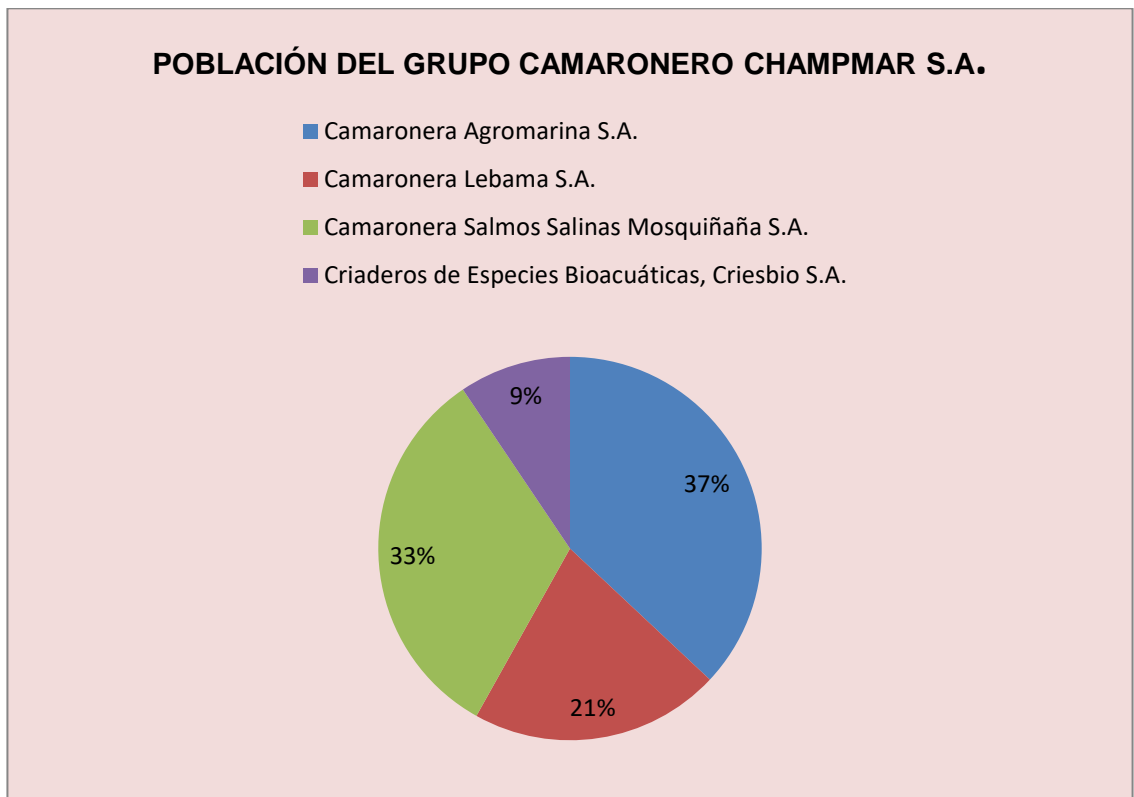
Fuente: Dpto. Talento Humano, Grupo Champmar S.A.

Elaborado por: El Autor

Una vez definida nuestra población podemos determinar que esta es FINITA; por lo que para la selección de la muestra idónea se debe utilizar uno de los métodos para este tipo de población, nosotros la obtendremos con la fórmula que se expuesta a continuación. También existen otros factores de importancia que intervienen para la determinación de la muestra que son: Error permitido y Nivel de confianza estimado.

La selección de la muestra se la hace intencional por definición de hipótesis, esto significa que en nuestra investigación se requiere elaborar encuestas para una muestra de 72 personas del total del personal que compone al grupo camaronero Champmar S.A.

Gráfico No.21
POBLACIÓN DEL GRUPO CAMARONERO CHAMPMAR S.A.



Fuente: Dpto. Talento Humano, Grupo Champmar S.A.

Elaborado por: El Autor

El criterio seleccionado para escoger a los representantes de la muestra, considerando que los factores de emprendimiento están presentes en todas las personas pero estos en relación a diversas causas (educación, acceso a información, tecnologías) pueden desarrollar estas habilidades unos más que otros, el muestreo aleatorio fue el siguiente: Personal administrativo, de producción, y de campo.

En el siguiente cuadro se muestra el resultado de la muestra obtenida en nuestro presente estudio:

Tabla No.1.5
CÁLCULO DE LA MUESTRA DEL GRUPO CAMARONERO CHAMPMAR S.A.

N	Total de la población	280		
e	Error de estimación	0.05	5%	
Z	Nivel de confianza	1.645		
p	Probabilidad a favor	0.90	90%	
q	Probabilidad en contra	0.10	10%	
n	Tamaño de la muestra	?		

n =	$\frac{280.000000 \cdot 2.706025 \cdot 0.090000}{0.002500}$
	279.000000

n =	$\frac{68.191830}{0.697500}$
	0.243542

n =	$\frac{68.191830}{0.941042}$
------------	------------------------------

n =	72.464153
------------	-----------

n =	72
------------	----

Fuente: Dpto. Talento Humano, Grupo Champmar S.A.

Elaborado por: El Autor

1.7.4. Tratamiento de la información

Metodología propuesta para el desarrollo y tratamiento de la información:

1. Coordinar y programar la cita y la posición con el futuro entrevistado
2. Preparar las preguntas que se va a plantear
3. Fijar un tiempo que específico que durara las preguntas
4. Elegir un lugar específico donde se dará la entrevista
5. Hacer una cita con la persona que nos brinde la información adecuada

Luego en la conducción de la entrevista se debe seguir los siguientes datos ya que

queremos tener una información precisa y verídica:

1. Explicar el propósito de la entrevista
2. Explicar el propósito de que el entrevistado este presente
3. Hacer preguntas específicas relacionadas al tema a seguir
4. Limitar a realizar las preguntas solo basadas con el tema requerido
5. Mantener el control de la entrevista
6. Escuchar con atención lo que dice el entrevistado
7. Luego reescribir lo dicho en la entrevista en forma de párrafo con coherencia
8. Entregar una copia al entrevista (solo si no es anónimo)
9. Archivar los resultado de la entrevista
10. Proceder a la tabulación de datos.

Esto sirve para llevar a cabo el levantamiento de la información seleccionando los ítems de una observación directa mediante la revisión de informes con la finalidad de recalcar el control de calidad de la persona cuestionada.

Tabla No.3

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS EN LA RECOLECCIÓN DE DATOS

TECNICAS	INSTRUMENTOS	INSTRUMENTOS DE REGISTROS
OBSERVACIÓN	Guía de Observación	
	Lista de Cotejos	Cámara fotográfica
	Escala de Observación	Cámara de video
ENTREVISTA	Guía de entrevista	Cámara fotográfica, papel, lápiz
ENCUESTAS	Cuestionarios	Papel y lápiz

Elaborado: El Autor

1.7.4.1 Cronograma

El Cronograma propuesto para el desarrollo de la presente investigación es el siguiente:

Tabla No.4
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

No.	Actividades	Meses	Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio			
		Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Ajuste del anteproyecto		■	■																		
2	Establecer contacto con la población de estudio			■	■	■																
3	Elaborar instrumentos para la recolección de datos					■	■	■	■													
4	Estructura y elaboración del marco teórico					■	■	■	■													
5	Instrumentos y recolección de información								■	■												
6	Procesar y tabular los datos obtenidos										■											
7	Análisis de resultados											■	■	■	■							
8	Redacción de informe final														■	■	■					
9	Revisión del informe final por parte del tutor de tesis																	■	■	■	■	
10	Entrega de informe final																				■	■

Elaborado: El Autor

1.7.4.2. Presupuesto

El Presupuesto propuesto para la ejecución de la presente investigación es el siguiente, se ha considerado un 5% de margen para imprevistos que pudiesen surgir dentro del proceso:

Tabla No.5
PRESUPUESTO DE LA INVESTIGACIÓN

PRESUPUESTO ESTABLECIDO PARA LA INVESTIGACIÓN	
Concepto	Total
Impresiones	\$ 40.00
Encuadernados y empastados	\$ 65.00
Anillado	\$ 5.00
Suministros de oficina	\$ 15.00
Copiado	\$ 25.00
Transporte y movilización	\$ 10.00
Otros gastos	\$ 20.00
Subtotal	\$ 180.00
Imprevistos 5%	\$ 9.00
Total	\$ 189.00

Elaborado: El Autor

1.8. Resultados e impactos esperados

Beneficios y resultados esperados: Dentro de los beneficios principales a obtener con la implementación de dicha metodología:

- Expansión de la empresa al crear nuevas líneas de negocios o diversificación de sus productos al añadir un valor agregado.
- Consolidación de su misión, visión, valores y filosofía institucional al contar con un modelo de gestión empresarial definido y ajustada a la empresa que además le permite flexibilidad para procesos de innovación y emprendimiento.

Impacto: El desarrollo e implementación del presente trabajo de investigación traerá consigo impactos de carácter: social y económico.

- **Social:** por la adaptación, responsabilidad, clima laboral y participación de cada uno de los empleados de la empresa para que la aplicación del Diseño de Metodológico para la determinación de las necesidades de formación en la gestión de emprendimientos que han sido descubiertos durante el proceso de gestión de emprendimientos. La generación de nuevas plazas de trabajo fomentará la contratación de mano de obra en el país creando empleo, adicional generara impuestos que servirán al Estado para la inversión de obras en beneficios de la comunidad. Se contribuirá al desarrollo de la matriz productiva que impulsa el gobierno actualmente.
- **Económico:** La ejecución de programas de innovación y emprendimiento traerá consigo consolidación en el mercado y competitividad local o en el extranjero. Contribuirá a la balanza de pagos, y su aporte como sector camaronero al cambio dentro de la matriz productiva que busca el país, fomentando las exportaciones y contribuyendo favorablemente al país.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS, PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO

2.1. Análisis de la situación actual

2.1.1. Breve reseña histórica del Grupo camaronero CHAMPMAR S.A.

El Grupo Camaronero Champmar inició sus operaciones en 1969 en Langostino S.A. Lanconor en la provincia de El Oro, la cual es considerada como la primera Camaronera de piscinas en Latinoamérica creada por un hombre visionario y pionero, nuestro fundador Rodrigo Laniado de Wind, luego de varios años el Grupo ha ampliado sus operaciones a lo largo de las costas ecuatorianas, contando en la actualidad con 1600 hectáreas de producción de piscinas para el cultivo de camarón.

El Grupo Champmar está conformado de 3 fincas de producción, ubicadas en el golfo de Guayaquil, contamos con un laboratorio de producción propia de larvas de camarón, las empresas que lo conforman son:

- Camaronera Lebama S.A.,
- Salmos Salinas Mosquiñaña S.A.,
- Camaronera Agromarina S.A.
- Criadero de Especies Bioacuáticas S.A. CRIESBIO.

Adicional a esto el Grupo Camaronero Champmar guiado por su presidente Rodrigo Laniado Romero, ha sumado a sus empresas un importante paquete accionario en Sociedad Nacional de Galápagos C.A. SONGA⁷⁶ . Completando de esta manera un

⁷⁶ www.songa.com

grupo empresarial de alta calidad y prestigio a nivel mundial en su actividad, logrando tener el ciclo completo de la producción y asegurando un estándar de calidad de nuestros productos, con un absoluto respeto al medio ambiente y preocupado de una producción sustentable.

Gráfico No.13
POBLACIÓN DEL GRUPO CAMARONERO CHAMPMAR



Fuente: SONGA C.A.

En la actualidad varias de nuestras fincas cuentan con la Certificación Internacional de Calidad GLOBAL GAP, lo que destaca aún más los altos estándares de calidad de este Grupo Camaronero.

Gráfico No.14
INSTALACIONES DEL GRUPO CAMARONERO CHAMPMAR



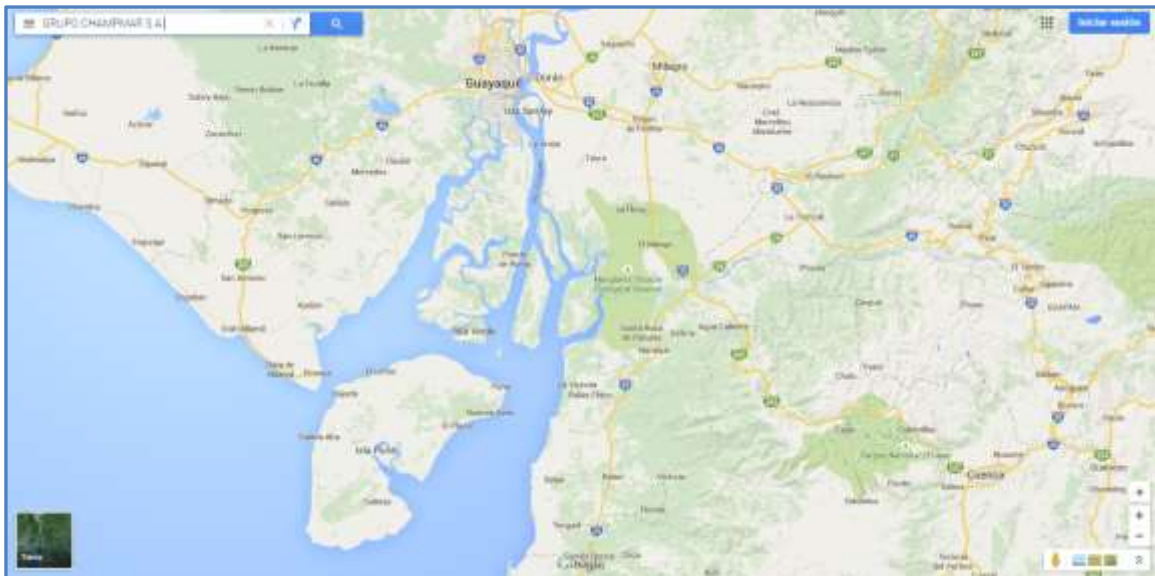
Fuente: GRUPO CHAMPMAR S.A.

JOHNNY ENRIQUE ESPINOZA MENDOZA

UBICACIÓN.- Las oficinas se encuentran ubicadas al sur de la ciudad en un lugar estratégico ya que cuentan con su propio muelle con salida al Río Guayas, lo que permite un fácil acceso a la logística hacia las camaroneras. La dirección es Robles # 109 y Chambers (junto a la UPS). Las fincas camaroneras se encuentran ubicadas a lo largo del Golfo de Guayaquil, alrededor de la Isla Puna, en la Isla Escalante, Isla La Seca. El laboratorio de larvas se encuentra en la ruta del Sol, sector La Curia.

Gráfico No.15

UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL GRUPO CAMARONERO CHAMPMAR



Fuente: Google maps

La producción actual de las fincas camaroneras se venden en su totalidad en un 99,50% a su relacionada SONGA C.A.; que es la encargada de procesar las libras de camarón en producto terminado congelado para exportaciones 0.50% restante se vende al mercado local a clientes varios y empleados.

Actualmente la empresa cuenta con 280 colaboradores distribuidos entre sus tres fincas de producción y el laboratorio. Hoy, el Grupo Chmpmar es uno de los mayores productores de camarón cultivado Premium de Latinoamérica. Las operaciones se

integran completamente de forma vertical, desde los criaderos hasta las plantas de procesamiento, lo que otorga un control total sobre todos los aspectos de la cría de camarones y su procesamiento.

Tienen casi 3.000 hectáreas (7.500 acres) de granjas camaroneras, la producción de camarón blanco del Pacífico (*Litopenaeus vannamei*), que venden a los compradores ubicados en el continente americano, europeo y asiático. Su matriz principal se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil.

2.1.2. Estructura organizacional del Grupo camaronero CHAMPMAR S.A.

La estructura organizacional que manejan todas las camaroneras y el laboratorio del grupo es de tipo lineal-staff. Según Chiavenato la estructura organizacional son los patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado⁷⁷. La organización Lineal-Staff, es el resultado de la organización lineal y la funcional para tratar de aumentar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas comparte características lineal, que al complementarse crea un tipo de organización más completo y complejo, órganos de línea (órgano de ejecución) y de asesoría (órgano de apoyo y consultoría) que mantienen relación entre sí. Los órganos de línea se caracterizan por la autoridad lineal y de principios jerárquico mientras que los órganos de staff presentan asesoría y servicios especializados⁷⁸.

Investigación y Desarrollo.- Por las operaciones que lleva a cabo el Grupo, si realizan actividades inherentes de investigación y desarrollo. Poseen un laboratorio

⁷⁷<http://www.monografias.com/trabajos101/tipos-estructuras-organizacionales/tipos-estructuras-organizacionales.shtml>

⁷⁸ <http://www.monografias.com/trabajos101/tipos-estructuras-organizacionales/tipos-estructuras-organizacionales.shtml>

microbiológico que les permite detectar y corregir posibles problemas de calidad de manera inmediata. Esta planta posee la certificación HACCP3

Manufactura.- El Grupo tiene sus mayores plantas de procesamiento en el sur de Guayaquil con su relacionada SONGA C.A., y las mismas que se encuentran situadas estratégicamente cerca de las piscinas camaroneras de su relacionada y a través de un acceso o ruta viable desde las fincas del Golfo cuya producción es traída a la planta. Esto garantiza que se pueda producir un camarón con la mejor y la más alta calidad, los mismos que son entregados a sus plantas procesadoras y pocas horas después de su recolección se empieza con el procesamiento de los camarones; para que finalmente procedan a su etapa de congelación.

El Grupo controla todos los aspectos de la producción que va desde la cosecha hasta la última etapa de evolución del camarón, es decir la larva hasta el producto terminado. La producción tiene una completa trazabilidad y se realiza un control total de la calidad de todos los productos. Poseen además un laboratorio microbiológico que les permite detectar y corregir posibles problemas de calidad de manera inmediata.

La planta de procesamiento de SONGA C.A., posee aproximadamente 6.000 metros cuadrados, siendo una de las plantas procesadoras más modernas de camarón en Latinoamérica, siendo capaz de producir 40.000 libras de productos acabados por día. Alrededor del 90% de nuestra producción es de valor agregado, incluyendo camarones limpios y pelados, cortados en forma de mariposa, camarones en pinchos y camarones empanados.

Distribución.- Por las operaciones que lleva a cabo el Grupo, no efectúan actividades de distribución.

Mercadeo y Publicidad.- Las compañías del Grupo no efectúan este tipo de actividades.

MISIÓN.- Cultivar y comercializar camarón y larvas de camarón aplicando buenas prácticas de producción acuícola respetando el medio ambiente, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, ayudando al desarrollo social de la comunidad logrando una rentabilidad razonable para los accionistas.

VISIÓN.- Ser una empresa líder dentro del sector camaronero, con excelente imagen en el mercado, basados en altos índices de calidad, inocuidad, productividad y excelente servicio.

VALORES.- Sus valores principales como institución son: Fe, respeto, honestidad, solidaridad, humildad.

VALORES CORPORATIVOS COMPARTIDOS.- Servicio, calidad, compromiso.

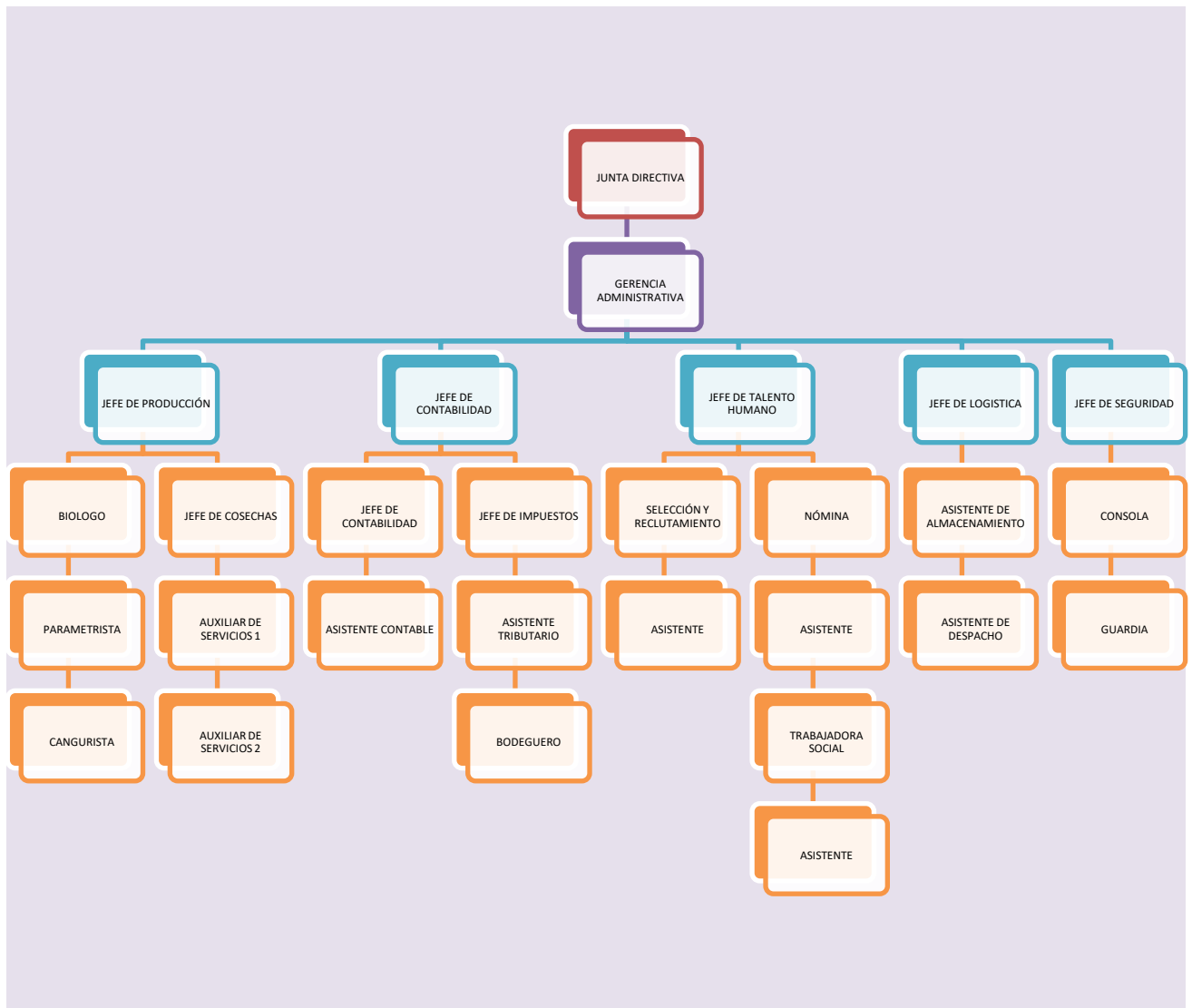
PRINCIPIOS INSTITUCIONALES.- Entre los principales principios que promueve el grupo como institución tenemos:

- Generar entre los colaboradores un espíritu de colaboración hacia el trabajo.
- Crear un clima laboral adecuado para el desarrollo de las tareas de los colaboradores.

BENEFICIOS LABORALES.- Todos los beneficios de ley: IESS, horas extras, sobresueldos, utilidades anuales, alimentación completa, vivienda confortable (campamento), médico de la compañía para atención del trabajador, plan de

préstamos de dinero sin intereses. Por medio de descuento en rol: Comisariato y Farmacia.

Gráfico No.16
ORGANIGRAMA DEL GRUPO CAMARONERO CHAMPMAR



Fuente: GRUPO CHAMPMAR S.A.

Elaborado: El Autor

JUNTA DIRECTIVA.- Se encarga de la planificación y ejecución de las políticas generales y administrativas de la Compañía. Además realiza el seguimiento y control de estas actividades, a fin de conseguir los objetivos anuales. Estas actividades se

realizan en conjunto con los diferentes gerencias, departamentos y jefaturas de la Compañía.

Gerencia Administrativa.- Controla las actividades de carácter administrativos, además se encarga de definir los procesos y establece un control sobre estos para que los mismos se cumplan de acuerdo a las políticas que va acorde a la Compañía.

Jefatura de Producción.- Se encarga de administrar los recursos directos necesarios para el proceso de producción del camarón, de las materias primas, empaque y presentación de los productos terminados. Coordina con la gerencia administrativa las logísticas de la exportación y transporte del producto terminado hacia sus clientes.

Jefatura de Talento Humano.- Se encarga de programar e implementar la administración técnica de los recursos humanos para conseguir la profesionalización, adecuación y motivación de los recursos humanos con los valores, estrategias y objetivos de la Compañía; así como, mantener la estructura organizacional adecuada para la ejecución de los procesos de la Compañía.

Jefatura de Contabilidad.- Se encarga de resumir, clasificar, registrar e interpretar la información contable financiera del grupo con el objeto de proporcionar estados financieros y de costos para la toma oportuna de decisiones.

Jefatura de Logística y Compras.- Se encarga de programar, adquirir y suministrar en forma adecuada y oportuna el abastecimiento de los materiales y servicios que requieren las empresas para su funcionamiento normal e ininterrumpido.

Jefatura de Seguridad.- Encarga del sistema de control y vigilancia tanto física como visual a través de cámaras ubicadas estratégicamente en las instalaciones del grupo para velar por salvaguardar los bienes y activos del grupo, así como la integridad de su personal.

2.1.3. Proceso Productivo del Grupo camaronero CHAMPMAR S.A.

La Compañía se dedica a la producción del camarón desde su cosecha hasta su completo desarrollo. Una vez completamente desarrollado y esté listo el producto para su captura y posteriormente se realiza su exportación. Un detalle pormenorizado de su proceso de manufactura es la siguiente:

Preparación de piscinas.- El proceso productivo se inicia con la preparación de los estanques, previo a la siembra. En esta etapa se hace un lavado del estanque para remover los sedimentos del ciclo anterior y luego se desinfecta, utilizando cloro (Cl) para promover un aumento en el pH. Posteriormente se le adiciona cal (CaCO_3) para provocar un declive brusco del pH (2 u pH). A partir de esto se procede a cebar las compuertas y tablas, y se colocan filtros o mallas de 0.3 – 10 mm, a la entrada.

Gráfico No.16

ORGANIGRAMA DEL GRUPO CAMARONERO CHAMPMAR



Fuente: GRUPO CHAMPMAR S.A.

Elaborado: El Autor

Terminado este proceso, se realiza un pase de agua, aproximadamente 10 cm de columna de agua. Al tercer día de haber sido llenadas las piscinas, se procede a fertilizar con nitrógeno, fosforo y otros minerales trazas, para aumentar el fitoplancton y zooplancton que servirá como alimento. El tiempo que tarda realizar esta fase dentro del proceso, es de 3 a 5 días, el cual puede variar en dependencia de las dimensiones y las condiciones de las piscinas o estanques. A los 10 días de haber sido llenadas, se procede a realizar la siembra (directa o por transferencia). Esta etapa dentro del proceso tarda entre 10 a 15 días, a la cual se le denomina periodo de seca de estanques camaroneros.

Siembra de Larvas.- Después de abastecer de agua a los estanques, se siembran con postlarvas5 (PL12 - estadio), aptas para el cultivo en las piscinas camaroneras. Ejecutar la siembra tarda entre 1 a 2 días. Se emplea, tanto siembra directa como siembra por transferencia, las cuales son descritas a continuación:

- **Siembra directa.-** La larva pasa por un proceso de aclimatación de 1 hora, que consiste en adaptarla a las condiciones de calidad del agua del estanque. Cuando se realiza la siembra directa de postlarvas (PL12 – estadio), se vierte 15 animales/m².
- **Siembra por transferencia.-** Consiste en que las larvas provenientes de la compañía Colas de Oro S.A (compañía relacionada), son dirigidas hacia los pre criaderos durante un periodo de 20 días. Transcurrido el tiempo, los juveniles son trasladados a las piscinas de engorde. Al realizarse la siembra por transferencia se vierten 12 animales/m²

Alimentación y engorde.- Luego de haber sido sembradas las piscinas, se procede a realizar la alimentación suplementaria granular con un perfil nutricional de un 28%

de proteínas, luego es cambiado por pellets⁶ de 2 mm de diámetro hasta su respectiva cosecha. Durante el proceso de engorde se realizan análisis bacteriológicos y microscópicos, además de sondeos de población y crecimiento. Una vez que todo está en orden, se procede a realizar análisis de la textura del camarón, 3 días antes de la cosecha. Normalmente se cosecha una piscina cuando la textura esté alrededor del 98%.

Análisis Pre cosecha.- Una vez que el de los camarones de las piscinas haya llegado a su peso comercial (14 g aproximadamente), se procede a la preparación para la respectiva cosecha, lo cual consiste en que 15 días previos a la cosecha, se envía al laboratorio de biología, una muestra de 120 camarones, aproximadamente, para ser analizados en los siguientes parámetros: sabor, calidad externa, calidad interna y la preparación de la cosecha o, de ser necesario, se realiza tratamiento de la calidad del agua (recambio), lo que permita mejorar la calidad del producto.

Cosecha.- Para realizar la pesca, se emplea una maquina cosechadora, la que permite que el producto salga fresco y totalmente vivo. El camarón es colocado en dos tinas de 2000 litros de capacidad, con abundante hielo, donde la temperatura no sea mayor a 4°C. El producto se enfría alrededor de 10 minutos, dentro de sus respectivas gavetas, para ser enviado al frigorífico de la finca. En el momento en que llega, es embalado en un sánduche de hielo (hielo/ gavetas llenas camarón/hielo). Cada gaveta tiene un peso neto aproximado de 40-45 libras de camarón. Luego, el producto es embarcado en camión refrigerado hasta la empacadora, para su respectivo proceso.

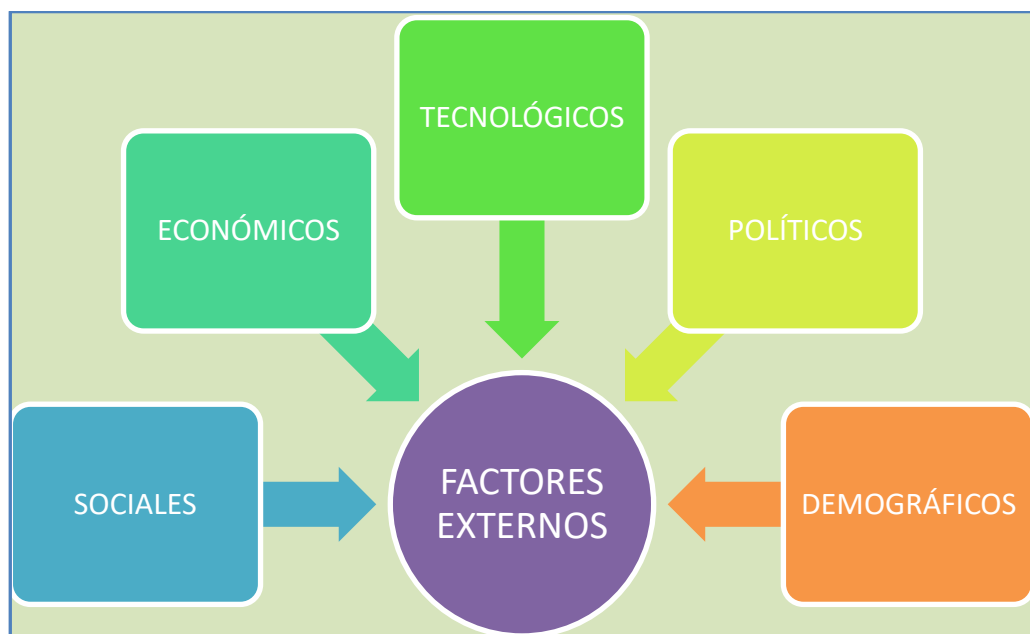
2.1.4. Análisis Externo del sector. Marco de análisis ambiental.

Para la economía mundial en el año 2014, la desaceleración económica se dio principalmente por la escasa recuperación de las economías desarrolladas y el

crecimiento más lento de las economías emergentes como China y Rusia que golpeadas por la baja en el precio del petróleo, por lo cual el crecimiento del PIB de acuerdo al Banco Mundial en el 2014, bordeó el 2,6% a nivel mundial. En el año 2014 las economías emergentes tuvieron de un crecimiento del 4.4% y se espera que en el 2015 bordeen el 4,8%.

La Empresa al encontrarse inmersa dentro de un sistema socio-económico, está influida por diferentes aspectos en el cual se encuentran oportunidades o amenazas las cuales van cambiando de manera constante, y a la que debe enfrentar estos cambios de manera hábil, oportuna y acelerada. En el Ecuador, existen muchos factores externos que inciden en las microempresas como factores económicos, políticos, demográficos, sociales y tecnológicos y que giran alrededor del sector camaronero.

Gráfico No.17
FACTORES EXTERNOS QUE LIMITAN LA GESTIÓN DE EMPRENDIMIENTOS
DEL GRUPO CAMARONERO CHAMPMAR



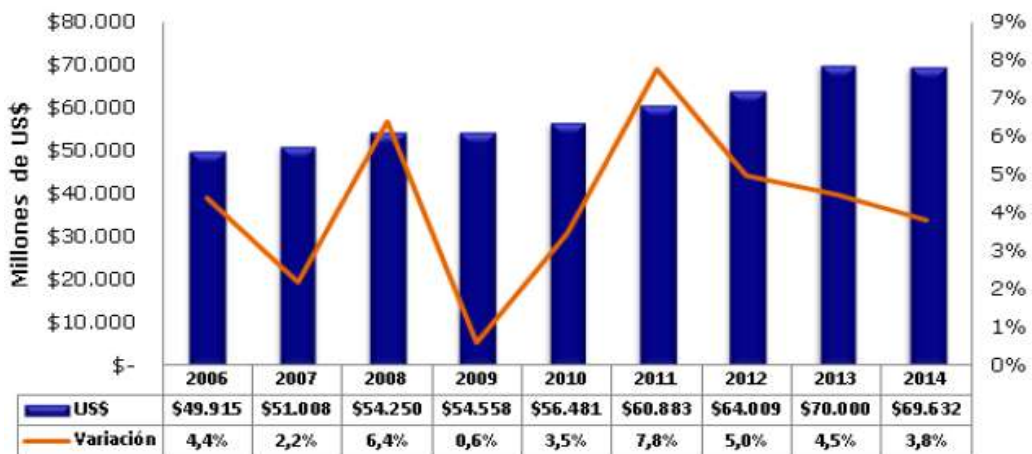
Fuente: GRUPO CHAMPMAR S.A.

Elaborado: El Autor

2.1.4.1. Factores Económicos

PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB).- En el año 2014, según cifras del Banco Central del Ecuador, el PIB del Ecuador tuvo un crecimiento del 3.8% con relación al 2013; el cual tuvo un menor porcentaje del 4.30%. Este resultado mostró a Ecuador como una de las economías con mejores resultados en América del Sur y con un promedio de crecimiento mayor al mundial el cual fue del 3.3% pero con una parcial desaceleración económica.

Gráfico No.19
ECUADOR – PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB) AÑO 2014



Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

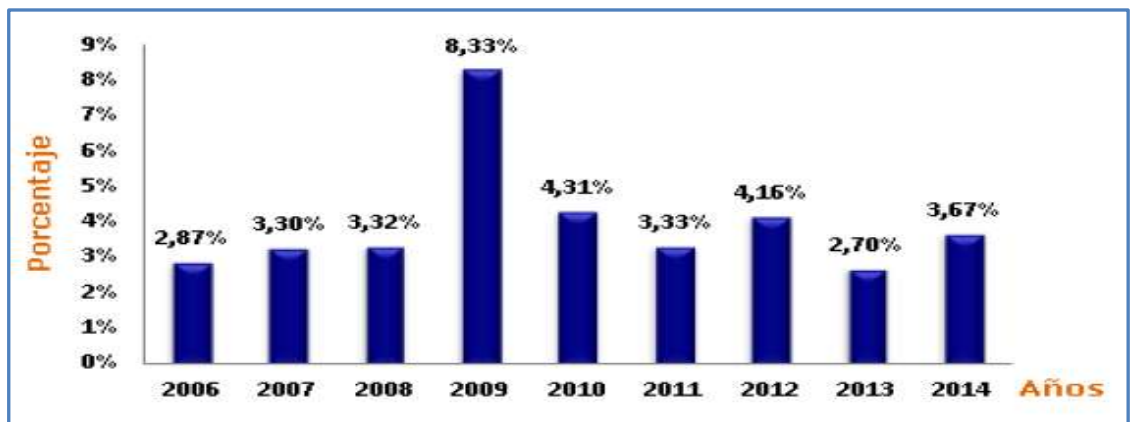
Elaborado: El Autor

INFLACIÓN.- En el año 2014, se registró una inflación anual del 3,67% según reporte del Índice de Precios al Consumidor (IPC), publicado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

La inflación a diciembre 2014 presentó una variación positiva de 3,67% con respecto al índice de diciembre del 2013 con un 2,70%, se presenta un aumento por las

divisiones de consumo seis agrupaciones se ubicaron por encima del promedio general siendo los de mayor porcentaje los bienes y servicios diversos, alojamiento, agua, gas, electricidad y otros combustibles. A nivel latinoamericano el Ecuador se presenta como una de las economías con menor índice inflacionario con una tasa del 3,67% como se muestra en el siguiente gráfico:

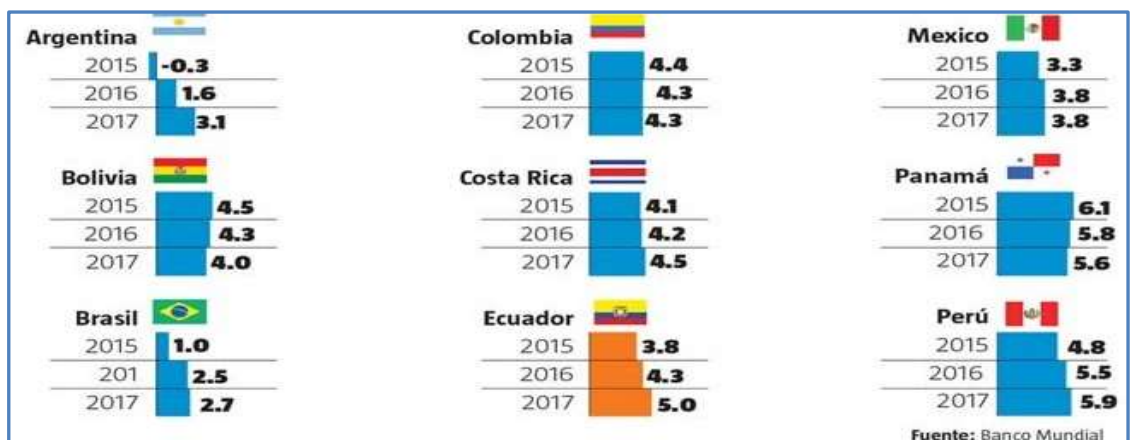
Gráfico No. 20
ECUADOR – INFLACIÓN ANUAL AÑO 2014



Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

Elaborado: El Autor

Gráfico No. 21
CRECIMIENTO DEL PIB POR PAÍSES PARA EL PERÍODO 2015 - 2017



Fuente: Banco Mundial

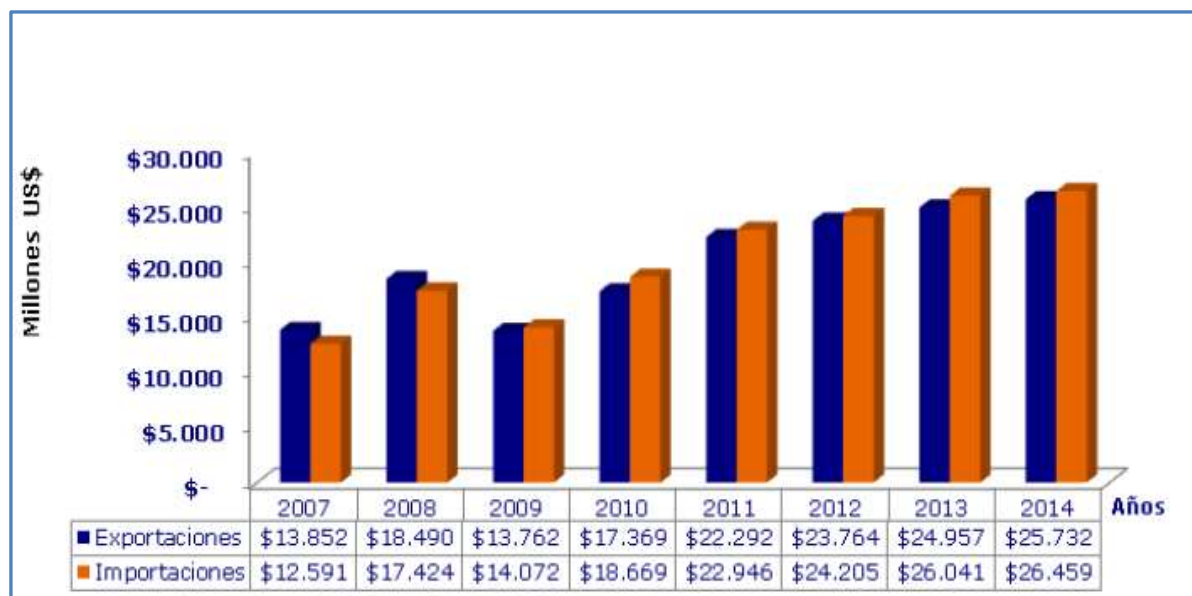
Elaborado: Banco Mundial

BALANZA COMERCIAL Y BALANZA DE PAGOS.- La Balanza Comercial del año 2014 refleja en su cierre fiscal un déficit comercial de aproximadamente US\$1,084 millones de dólares, según cifras reveladas por el Banco Central del Ecuador (BCE). Se realizaron exportaciones por un valor total de USD\$25,732 millones, lo que representa un aumento del 5% en relación con las exportaciones realizadas durante el año 2013.

Se registró un incremento del 8.8% en las exportaciones no petroleras con un valor total de US\$12,430 millones. Mientras que durante el año 2013 se exportó un monto total de US\$10,714 millones. Las exportaciones no petroleras que durante el año 2014 reflejan una mayor participación son los siguientes productos: el banano con un porcentaje de 21%, el camarón con un 20,7%, detrás de estos le siguen los productos enlatados de pescados y productos mineros con un porcentaje de 10,2% y 8,8% respectivamente.

Gráfico No. 22

ECUADOR – BALANZA COMERCIAL (US\$ MILLONES) AÑO 2014

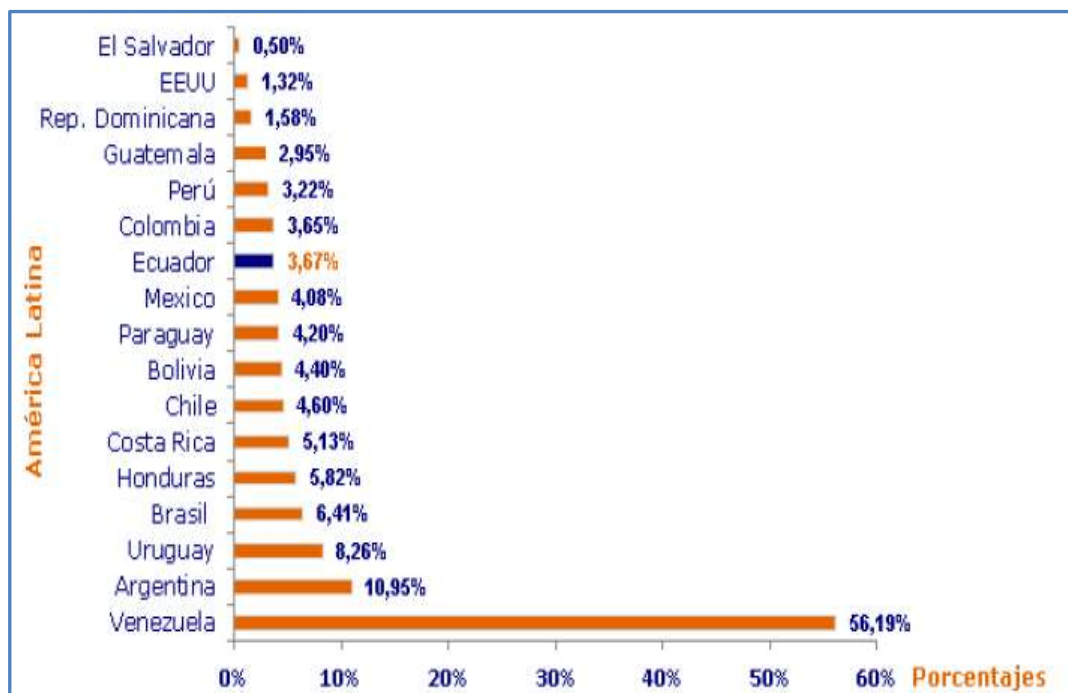


Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

Elaborado: El Autor

Por su parte las importaciones realizadas muestran un monto total de US\$ 26,459 millones de dólares, lo que representa un crecimiento del 10,8% de compras realizadas en el exterior en comparación con el año 2013, esto a pesar de tasas arancelarias a ciertos productos importados.

Gráfico No. 23
ECUADOR – BALANZA COMERCIAL (US\$ MILLONES) AÑO 2014



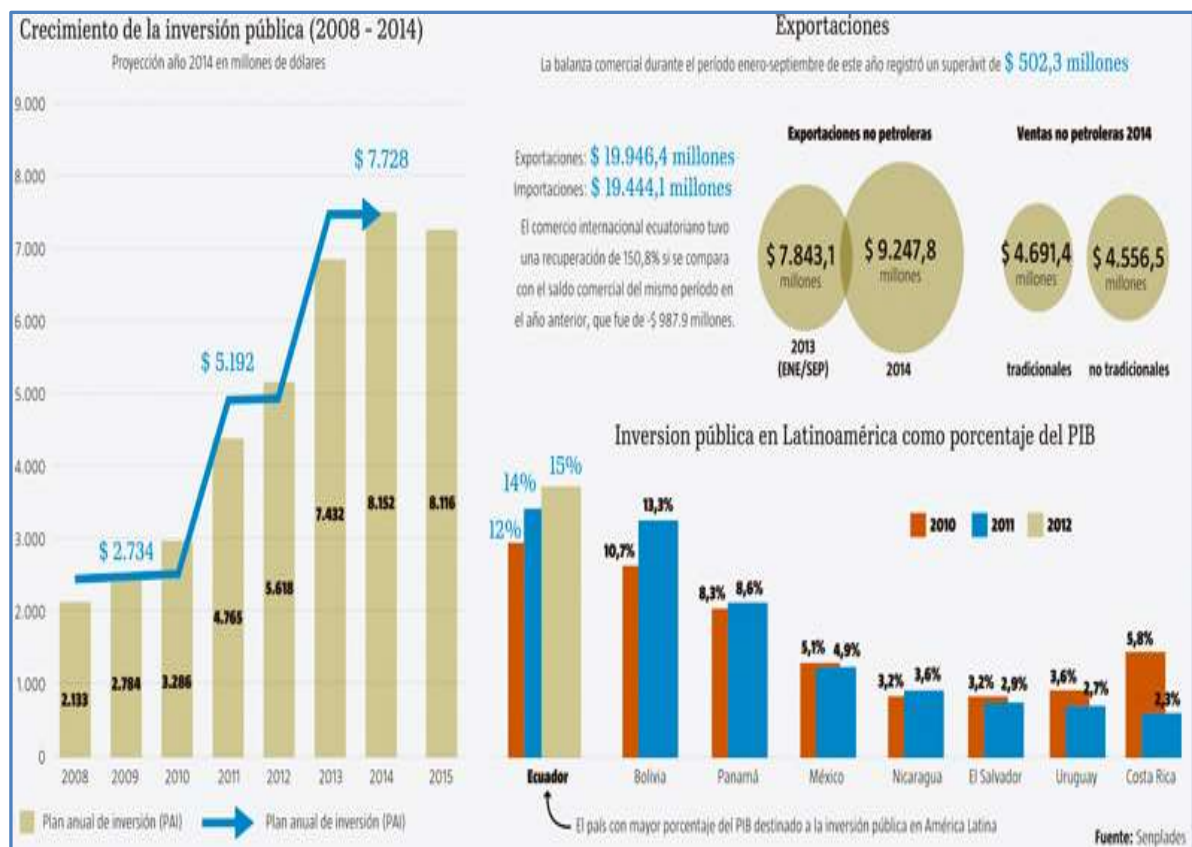
Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

Elaborado: El Autor

En relación con los datos publicados por el Banco Central del Ecuador (BCE), Ecuador recibió inversiones extranjeras directas por un monto aproximado de US\$ 773.9 millones de dólares, monto superior al del año 2013 cuyo valor fue aproximadamente de USD\$728.30 millones. Este valor se compone de la siguiente manera 84,34% para Acciones y Aportes de Capital, un 40,55% por reinversión de utilidades y un porcentaje negativo de 24,89% por Otro Capital.

La mayor parte de la Inversión Extranjera Directa para el año 2014 fue destinada a los sectores económicos de Explotación de Minas y Canteras e Industria Manufacturera con un monto aproximadamente de US\$ 267.6 millones.

Gráfico No. 24
CRECIMIENTO DE LA INVERSIÓN PÚBLICA EN ECUADOR AL 2015



Fuente: SENPLADES

Elaborado: SENPLADES

El promedio del riesgo país de Ecuador medido por el EMBI (Índice de bonos de mercados emergentes) para el año 2014, estuvo por los 800,6 puntos, manteniendo al alza el indicador conseguido en el año 2013 (742 puntos promedio).

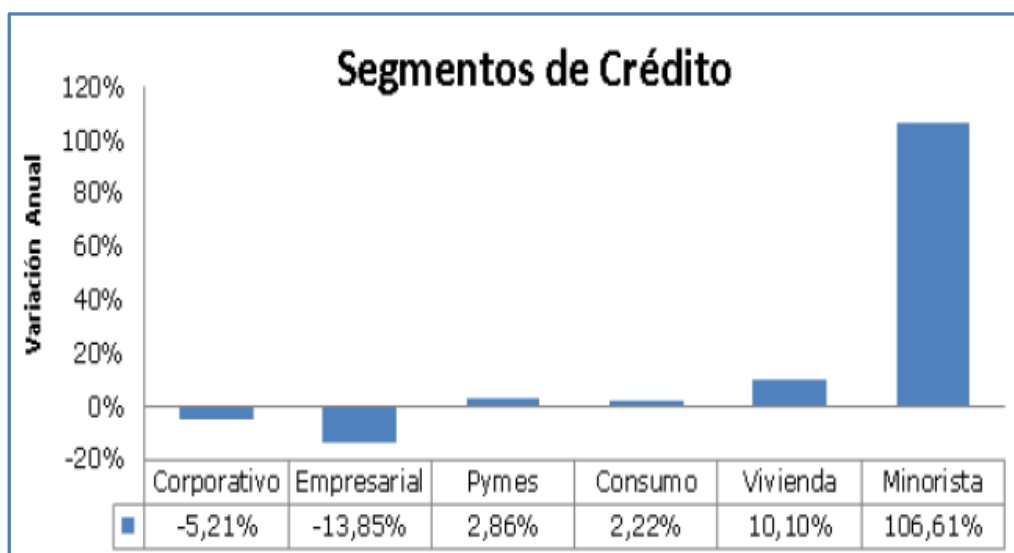
En Ecuador el Salario Básico Unificado aumentó en US\$ 22,00 alcanzando los US\$ 340,00 para el año 2014. Para el 2015 se sitúa en los \$ 354,00

JOHNNY ENRIQUE ESPINOZA MENDOZA

El desempleo en el Ecuador mostró una tasa del 3.80% del total de la Población Económicamente Activa (PEA) a diciembre de 2014, lo que representa un aproximado de 273.414 personas desempleadas, según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)⁷⁹.

TASAS DE INTERES.- Durante el año 2014, se mantuvo la dinámica bancaria dentro de la economía ecuatoriana, el crédito bancario registro una variación del 8.18% de acuerdo a estadísticas emitidas por el Banco Central del Ecuador (BCE), y sumo USD\$ 24.637 millones. En el sector bancario privado por línea de negocio durante el año 2014 se mantuvo distintas velocidades de crecimiento, el crédito corporativo disminuyo en un -5,21%; el de consumo aumentó un 2,1%; el de vivienda un 10,10%; y el microcrédito 106,61, lo cual evidenció una desaceleración y disminución de los créditos emitidos por el sector bancario privado en el año 2014.

Gráfico No. 25
ECUADOR – VARIACIÓN ANUAL DE CRÉDITO POR SEGMENTO AÑO
2014



Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

Elaborado: por el Autor

⁷⁹ INEC (<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>)

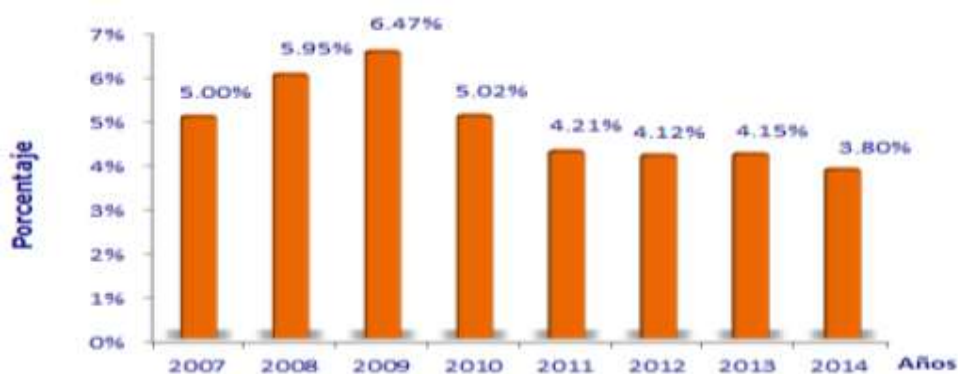
En el año 2014, los préstamos corporativos y empresariales tuvieron una tasa de interés activa promedio de 9,33% y 10,21% respectivamente. Por otro lado la tasa de interés mensual promedio en préstamos al consumidor fue 16,30% durante el año 2014, las tasas de interés para crédito de vivienda y pymes se ubicaron en el 11,33% y el 11,83% respectivamente.

2.1.4.2. Factores Sociales

En el Ecuador, lamentablemente muy pocos gobiernos en los últimos años han dirigido su gestión hacia una labor social, en donde la prioridad sea el bienestar de la gente, es decir, invertir en infraestructura básica a través de las cuales se satisfagan las necesidades de la población ecuatoriana, en lo que respectan a vivienda, salud, educaron, servicios básicos, etc.

DESEMPLEO, POBREZA.- El desempleo en el Ecuador mostró una tasa del 3.80% del total de la Población Económicamente Activa (PEA) a diciembre de 2014, lo que representa un aproximado de 273.414 personas desempleadas, según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)⁹.

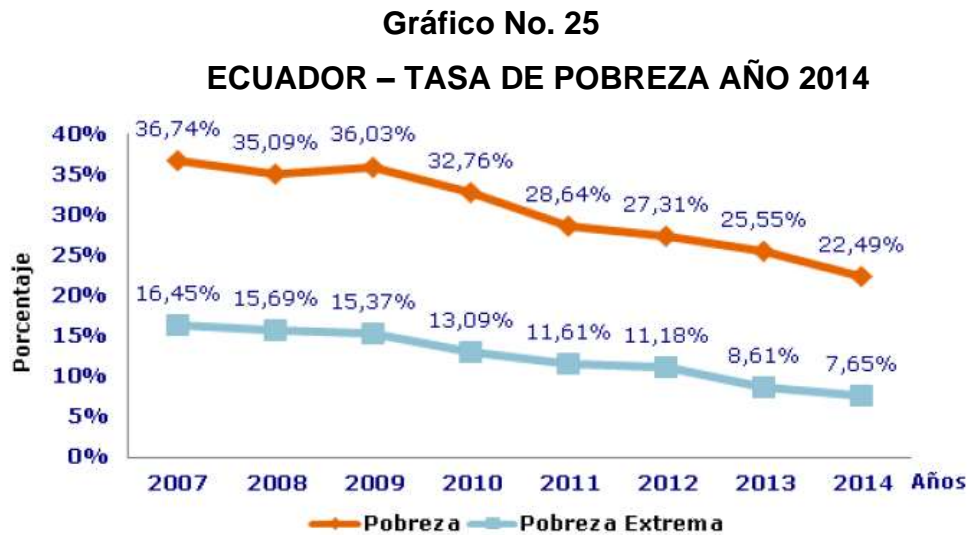
Gráfico No. 25
ECUADOR – TASA DE DESEMPLEO AÑO 2014



Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

Elaborado: por el Autor

La pobreza en el Ecuador según cifras del INEC, alcanzó el 22,49% a diciembre de 2014, frente al 25,55% alcanzado en diciembre de 2013. En las principales ciudades del país como lo son Guayaquil, Quito y Cuenca la pobreza se ubicó en un 12.71%, 7.53% y 7.82% respectivamente a diciembre del 2014.



Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

Elaborado: por el Autor

2.1.4.3. Factores Tecnológicos

La tecnología es importante dentro del esfuerzo de los países para mejorar su nivel de vida, y es un factor vital en las estrategias competitivas de toda empresa, tiene un ritmo de innovación acelerado debido principalmente a la apertura de la economía mundial, lo que obliga a las empresa no solo competir en precios si no en calidad.

El Grupo posee propiedades, planta y equipos necesarios para el cumplimiento de sus actividades y los mismos se encuentran debidamente asegurados, por

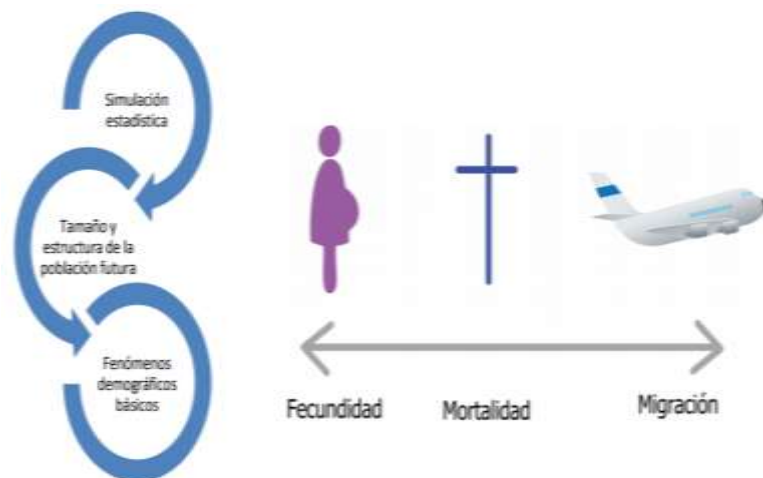
consiguiente podemos concluir que el riesgo es nulo. No realiza inversiones para la mejora en este aspecto.

El Grupo no efectúa pagos por investigación y desarrollo, por consiguiente presenta un riesgo nulo. Tampoco cuenta con un presupuesto o partida asignada para planes de desarrollo e innovación tecnológica.

2.1.4.4. Factores Demográficos

Partiendo del último censo poblacional y sobre la base de las proyecciones del Instituto de Estadísticas y Censos (INEC) y del Banco Mundial, la población ecuatoriana estimada a los años 2010 y 2020 es de 16'600.000 y 18'500.000 respectivamente.

Gráfico No. 25
BASES PARA CÁLCULO DE PROYECCIONES DEMOGRÁFICAS



Fuente y elaborado por: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

Lo anterior, concordante con los procesos migratorios han conllevado a una concentración de la población en determinadas provincias, pues 3 de ellas (Guayas, Pichincha y Manabí) concentran el 56% de la población ecuatoriana. Según el INEC, existen tres causas que generan migración: económicas (34.8%), familiares (48.2%) y estudio y otros (17%).

En el 2030, Ecuador empezará a tener una población que envejece, pues las mujeres tendrán menos de dos hijos. Morona Santiago es la provincia con mayor tasa global de fecundidad con 4,4 hijos en el 2012, mientras Pichincha es la que menos registra con 2,2 hijos

Gráfico No. 26

TASA GLOBAL DE FECUNDIDAD POR PROVINCIAS PERÍODO 2010-2020



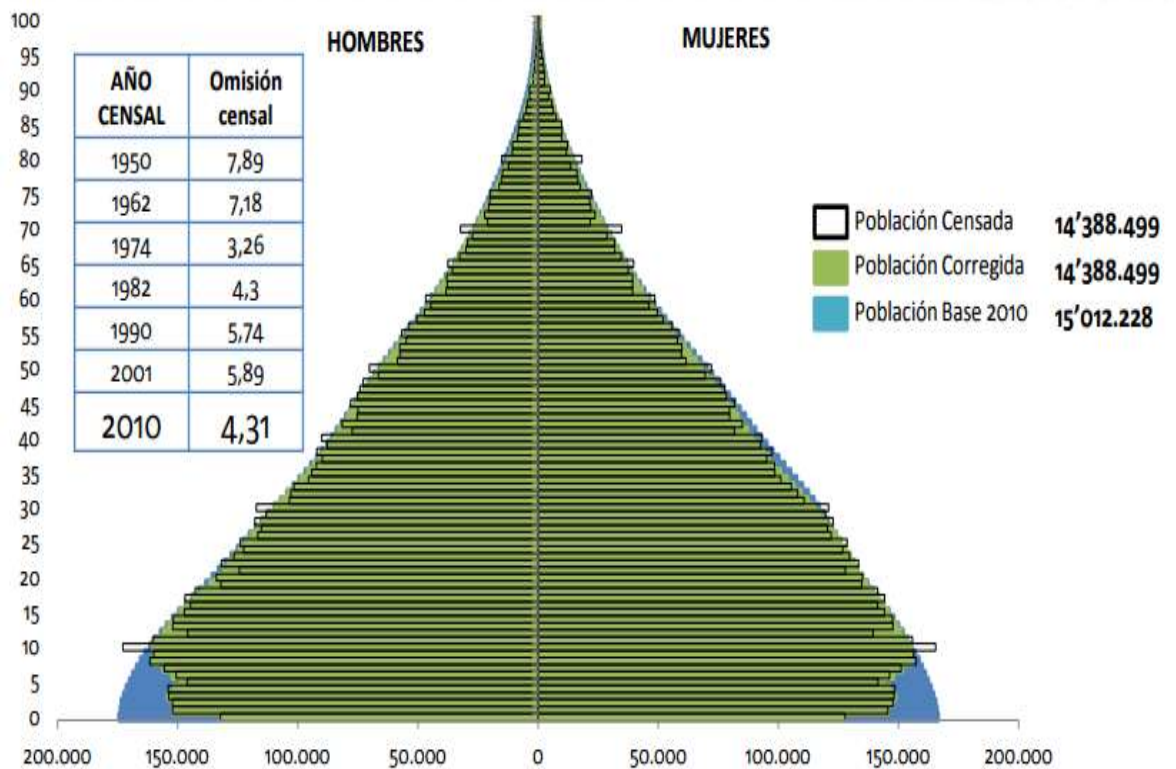
Mayor TGF	AÑO			
	2010	2012	2015	2020
Morona Santiago	4,7	4,4	3,9	3,3
Napo	3,9	3,8	3,6	3,3
Zamora Chinchipe	3,9	3,7	3,5	3,1
Orellana	3,9	3,6	3,3	2,8
Pastaza	3,7	3,6	3,3	3,0
Menor TGF	AÑO			
	2010	2012	2015	2020
Pichincha	2,2	2,2	2,1	2,0
Tungurahua	2,5	2,4	2,3	2,2
Galápagos	2,5	2,5	2,4	2,4
Azuay	2,5	2,4	2,2	2,1
Carchi	2,6	2,5	2,4	2,3

Fuente: Estimaciones de proyección de población 2010 (INEC)
 Elaborado: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

Uno de los procedimientos demográficos más completos para evaluar tanto la cobertura como la composición por sexo y edad de la población al momento de un censo, consiste en comparar esta población con aquellas que resultan de tomar en consideración la población de otros censos, encuestas o conteos realizados y la evolución de la mortalidad, la fecundidad y las migraciones durante los períodos intercensales.

Normalmente esta evaluación se realiza al momento de elaborar las estimaciones y proyecciones de población, el método de proyección se denomina “Método de los componentes demográficos” y la operación de evaluación “Conciliación censal”.

Gráfico No. 26
TASA GLOBAL DE FECUNDIDAD POR PROVINCIAS PERÍODO 2010-2020



Fuente y elaborado por: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

2.1.4.5. Factores Políticos

Las compañías exportadoras deben cumplir con normas locales establecidas por el Estado a través del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, por estos motivos se considera que la Compañía tiene un riesgo alto.

El Gobierno ha venido implementando una política pública de gran envergadura a la que denomina “el cambio de matriz productiva”. En un documento publicado en el 2012, la Senplades explica que lo que el Gobierno pretende es “generar mayor valor agregado” en la producción del país, de tal forma que esto permita superar el actual modelo basado en recursos naturales. Pero la matriz productiva de un país no se puede cambiar de forma deliberada con un plan impuesto desde las alturas. Creer eso es ignorar que la matriz productiva del Ecuador se ha venido transformando desde hace décadas gracias al éxito de determinados empresarios, sin necesidad de un gran plan nacional.

Vale la pena considerar el modelo que ha seleccionado el Gobierno: Corea del Sur. Dice el documento de Senplades: “En solo cinco décadas, Corea transformó deliberadamente su economía poco desarrollada en una que actualmente lidera la producción de la tecnología y el conocimiento”⁸⁰. Según cita el Diario El Universo en una de sus publicaciones acerca de la incidencia del factor político en la producción y la matriz productiva de cambio que impulsa el gobierno, menciona:

- Ecuador fue el primer productor de camarón de acuacultura en América. Luego de sobrevivir a la mancha blanca, los laboratorios de larvas y las camaronas de Ecuador han acumulado tecnología que es calidad de exportación. **¿Le debemos esto a algún plan nacional de desarrollo?** No,

⁸⁰ <http://www.eluniverso.com/opinion/2014/12/05/nota/4305996/cambio-matriz-productiva>

el éxito del Ecuador como exportador de camarones se puede rastrear en gran medida a una empresa y a un empresario: Langostinos S.A. y Rodrigo Laniado de Wind, quien tuvo la idea descabellada de producir camarones en tierras salinas sin servicios públicos. Él y sus socios, al igual que los primeros camaroneros ecuatorianos, invirtieron en luz, agua, vías de acceso y comunicaciones.

- Tampoco fue parte de un plan nacional de desarrollo la floricultura. A principios de los años 90 había apenas 30 fincas produciendo flores, para los 2000 ya había más de 350. Los empresarios que invirtieron en este negocio gozaron del acceso a mercados importantes como el de EE. UU. y Europa gracias al Sistema de Preferencias Generales (SGP) y la ATPDEA.

Gráfico No. 26

OBJETIVOS PARA EL CAMBIO EN LA MATRIZ PRODUCTIVA



Fuente y elaborado por: Senplades

- Otro ejemplo aún más antiguo es en la década de 1930, una empresa extranjera, la United Fruit Co.; vino a nuestro país y se le ocurrió producir banano de exportación en Tenguel, naciendo así la industria bananera que nos llevó a ser los líderes en el mercado mundial del banano⁸¹.

Gráfico No. 26
CAMBIO EN LA MATRIZ PRODUCTIVA



Fuente y elaborado por: Google}

2.1.5. Factores Internos, Análisis del Microambiente

Abarca todo el entorno más cercano que se encuentra influyendo a la empresa, en cuanto a sus decisiones, estrategias, políticas, etc. El entorno específico o particular, agrupa a las fuerzas que son relevantes para el proceso de supervivencia y desarrollo de la empresa individualizada, siendo así, diferente para cada una de ellas.

2.1.5.1. Riesgos empresariales del Grupo

Entre los principales riesgos que amenazan al grupo camaronero tenemos:

⁸¹ <http://www.eluniverso.com/opinion/2014/12/05/nota/4305996/cambio-matriz-productiva>

Riesgo Financiero.- El Grupo mantiene obligaciones con entidades financieras locales, éstas son cubiertas por medio de las cobranzas realizadas a su relacionada; lo cual se considera que la Compañía posee un riesgo bajo al cierre del ejercicio fiscal 2014.

Riesgo Cambiario.- El 13 de marzo del 2000 el Congreso Nacional aprobó la Ley de Transformación Económica mediante el cual estableció el canje de los sucres en circulación por dólares estadounidenses a una tasa de S/. 25,000 por US\$ 1. Las transacciones efectuadas por el Grupo son pactadas en dólares estadounidenses, por lo tanto tiene un riesgo nulo.

Riesgo de Crédito.- La Compañía al realizar casi la totalidad de las ventas a sus relacionadas con un crédito de 30 días, presenta un riesgo bajo, porque no presenta problemas de cobros con estas empresas.

Riesgo de Inventarios.- El riesgo de inventario asumido por la Compañía es medio, dado que la Compañía no posee la tecnología adecuada para que sus productos permanezcan en las mejores condiciones antes de su entrega a los clientes. Una vez entregado los productos, el Grupo no asume ningún tipo de riesgos, por lo que el cliente se hace responsable de sus productos a partir de ese momento.

Riesgo Ambiental.- El riesgo ambiental de la Compañía es bajo dado el adecuado control que se tiene en los procesos productivos que desarrolla y cumple con las normas ambientales y para funcionamiento industrial de acuerdo a las normas vigentes.

Riesgo Laboral.- Las altas rotaciones de personal en fincas hacen que la empresa tenga un riesgo laboral de medio debido a las condiciones del entorno y horarios de trabajo.

Riesgo Contractual.- No existen términos contractuales entre la compañía con clientes y proveedores sean estas compañías relacionadas y/o independientes.

Gráfico No.18
TIPOS DE RIESGOS DEL GRUPO



Fuente: GRUPO CHAMPMAR S.A.

Elaborado: El Autor

2.1.5.2. Proveedores

En el Ecuador, dentro de la industria camaronera, los principales proveedores de balanceados, insumos, prebióticos y fertilizantes se encuentra reforzada por toda

una gama de empresas proveedores nacionales que producen la mayoría de los productos y en ciertos casos determinados insumos son importados.

En base a los resultados de las evaluaciones se pudo determinar las ventajas de contar con estos proveedores, los cuales se encuentran ubicados estratégicamente en las ciudades de Guayaquil, Santa Elena, Machala, Esmeraldas, Manabí, también con cierta participación en la región Interandina y muy mínima en la Oriental; lo que permite a este sector reducir de cierto modo los costos en cuanto al transporte hasta un punto de llegada, de ahí el ingreso y los costos hacia las fincas dependerá de las estrategias de cada empresa.

Como nuestras políticas de gobierno no son muy estables, cuando la demanda de materia prima aumenta es necesario importar directamente porque el mercado nacional no tiene suficiente stock en épocas de temporada. Uno de estos problemas es el stock de artemia para los laboratorios productores de larvas.

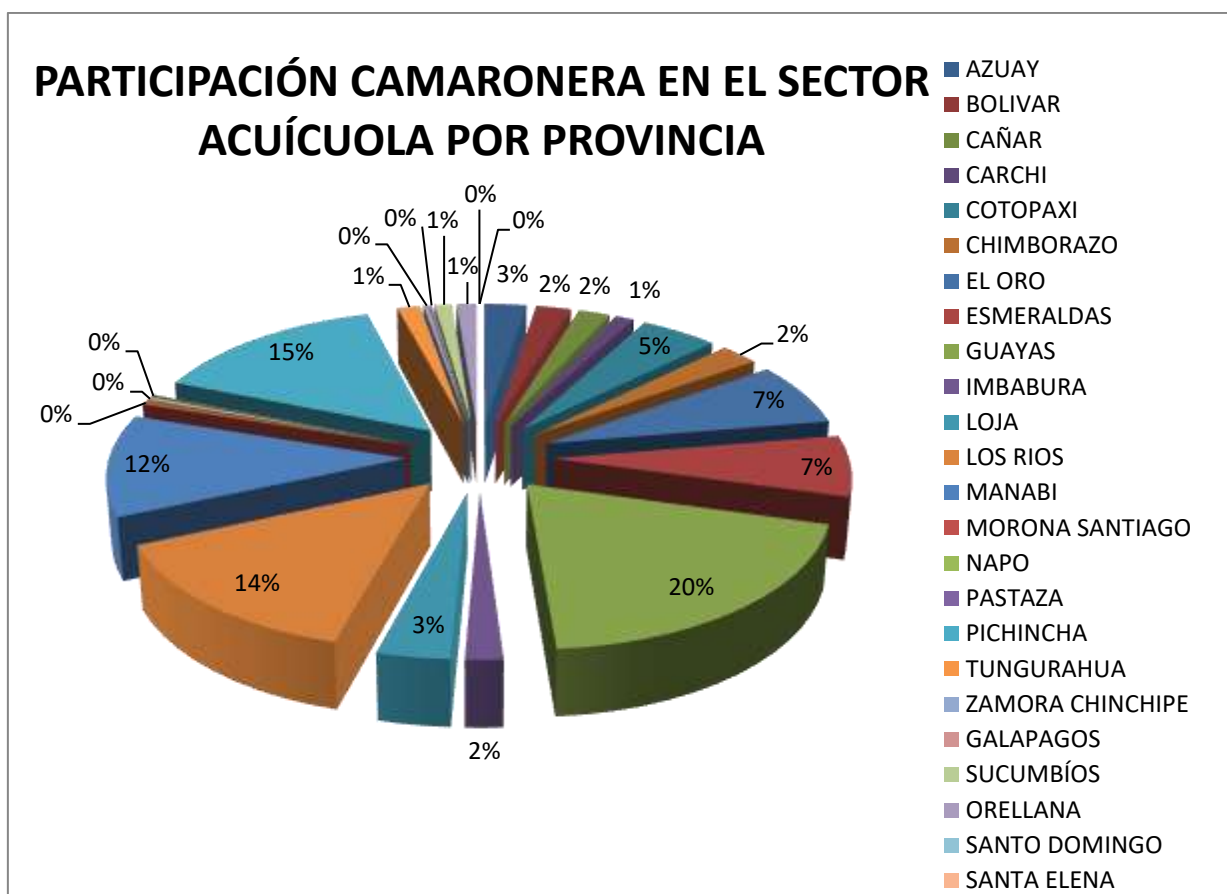
2.1.5.3. Competencia

Constituyen todas las empresas que de una u otra forma tratan de captar clientes en el mismo sector camaronero lo que constituye una amenaza permanente para la empresa.

Los principales grupos camaroneros económicos que hacen competencia al grupo Champmar, podemos citar: Grupo camaronero, Seajoy, Quirola, Empagran, Granmar, Lanec, Santa Priscila, Omarsa, Naturisa, Calvi, Bravito, Nirsa, Expalsa, etc.

Gráfico No.18

PARTICIPACIÓN CAMARONERA EN EL SECTOR ACUÍCOLA POR PROVINCIA



Fuente: GRUPO CHAMPMAR S.A.

Elaborado: El Autor

2.1.5.4. Innovación

Dentro del grupo existen un sinnúmero de factores que limitan la gestión de innovación y emprendimientos del Grupo camaronero CHAMPMAR S.A. entre estos factores agrupados por ponderación de importancia tenemos:

- Falta de explotación total de la capacidad de producción del laboratorio de larvas ubicadas en la ruta del Sol, en el sector de Curia, y desaprovechamiento de la capacidad instalada del otro laboratorio que se

halla ubicado en Manta que se encuentran en desuso. Esto como consecuencia de una falta de inversión y desarrollo tecnológico y empresarial, falta de una reingeniería total en este aspecto.

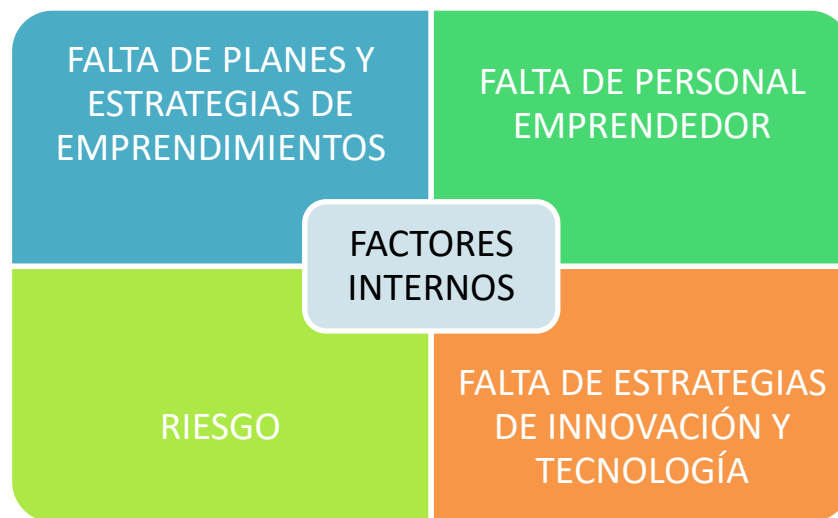
- Mejorar la infraestructura y tecnologías en fincas y laboratorio de producción.
- Mejorar las condiciones de vida en campamento del personal que labora en jornadas especiales dentro de los mismos.
- Falta de capacitación y desarrollo de destrezas del talento humano.
- Implementación de proyectos genéticos en la producción de larvas, desarrollo de alguiculturas al 100%.
- Duplicar el rendimiento libras /hectáreas de las camaroneras.
- Realizar proyectos de inversión tecnológica y destinar presupuesto para actividades de emprendimiento e innovación.
- Planes estratégicos de control y mitigación de riesgos.

La carencia para emprender en todos estos aspectos en innovación empresarial, tecnológica y social del grupo tiene su influencia desde la dirección y el estilo de

administración del grupo para temas de emprendimientos. Un resumen de estos factores se presenta en el cuadro que se describe a continuación.

Gráfico No.17

FACTORES INTERNOS QUE LIMITAN LA GESTIÓN DE EMPRENDIMIENTOS DEL GRUPO CAMARONERO CHAMPMAR



Fuente: Grupo Champmar

Elaborado por: El Autor

2.1.6. Cuadro comparativo de análisis Macro y Micro-ambiente

El presente análisis comparativo que se realizaremos para el estudio del Grupo Camaronero Champmar S.A., lo haremos en base a una matriz resumen de los factores macro y micro-ambientales expuestos en los puntos anteriores.

Tabla No.17
CUADRO COMPARATIVO DE MACROAMBIENTE

VARIABLE	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
MACROAMBIENTE		
FACTOR ECONÓMICO	El Ecuador tiene preferencias arancelarias para el sector, especialmente con USA en el cual tiene una gran demanda	La economía es Ecuatoriana es dependiente y vulnerable de lo que acontezca en el exterior.
	Apertura de mercado europeo con grandes expectativas de crecimiento, buena acogida del producto	Se tiene un déficit en la Balanza Comercial dentro del sector textil.
	Incremento en el PIB lo que significa mayor producción.	Inflación con tendencia al alza lo que provoca un incremento en los precios.
FACTOR POLÍTICO	Oportunidades con el cambio en la Matriz Productiva	Inestabilidad, desconfianza e incertidumbre en la política, lo que crea insatisfacción en el sector empresarial, reduciendo los niveles de inversión.
FACTOR TECNOLÓGICO	Financiamientos a través de la Corporación Andina Ecuatoriana par inversiones en mejora del cambio de la matriz productiva	Falta de desarrollo continuo de maquinaria con mayor tecnología en el mercado, o que mejora y aumenta la productividad.
		Falta de asignación de un presupuesto para inversión e innovación tecnológica
FACTOR DEMOGRÁFICO	Aumento de la población que permite la expansión a nuevos sectores	Aumento descontrolado de la pobreza
	Nuevos programas para capacitación de personal	Existe escasez de trabajo, aumento de la delincuencia, inseguridad social.
	Nuevos programas para personal emprendedor	Indices elevados de analfabetismo.
	Planes y programas de emprendimientos y autofinanciación	Poca generación de mentes maestras

Fuente: Grupo Champmar

Elaborado por: El Autor

Tabla No.17
CUADRO COMPARATIVO DE MICROAMBIENTE

VARIABLE	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
MICROAMBIENTE		
PROVEEDORES	Existe en el país un gran número de proveedores que ofrecen productos de calidad.	Carencia de abastecimiento de artemia
	Buena relación con los proveedores permitiendo contar con créditos.	Incertidumbre en importaciones de determinados productos e insumos
COMPETENCIA	Fijación de precios altos en los productos, establecido por el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca.	Elevado número de competidores a nivel nacional e internacional en el área camaronícola
		Producción a base de insumos de calidad inferior y baja
		Innovación tecnológica y empresarial en la competencia
CLIENTES/VENTAS	Gran parte del mercado nacional por cubrir, lo que significa mayores ventas.	Falta de explotación de toda la capacidad instalada de producción
	Venta de la producción garantizada	
	Cuenta con su propio transporte para la entrega de los productos.	Flujo de pagos propio del grupo dependerá del pago de su relacionada a la que se vende la totalidad de la producción
INNOVACIÓN	Cambios con la matriz productiva del país	Falta de estrategias, planes y presupuesto para innovación empresarial, tecnológica, social

Fuente: Grupo Champmar

Elaborado por: El Autor

2.1.7. Análisis FODA

2.1.7.1. Factores Externos

2.1.7.1.1. Principales Oportunidades Externas

- La empresa tiene la posibilidad de expandir los negocios para crear una barrera de entrada a nuevos competidores. Puede explotar nuevos segmentos de mercado con nuevos modelos y marcas y valor agregado en el producto.
- La empresa tiene la ventaja de poder crear ventaja competitiva a través de modelos de gestión de emprendimientos e innovación.
- Las propuestas del gobierno en cuanto al cambio de matriz productiva del país generan beneficiosamente a empresas que aporten a este modelo de desarrollo económico social.

2.1.7.1.2. Principales Amenazas Externas

- Falta de stock local de artemia importada para cubrir las necesidades de producción y alimentación de estadios de laboratorios.
- Los cambios en la economía ecuatoriana por parte del nuevo gobierno, genera tanto incertidumbre política como económica que ha contribuido a crear un ambiente de expectativa y de tensión que puede ser productor de un lento crecimiento del mercado y evitar inversión en el país.

2.1.7.2. Factores Internos

2.1.7.2.1. Principales Fortalezas

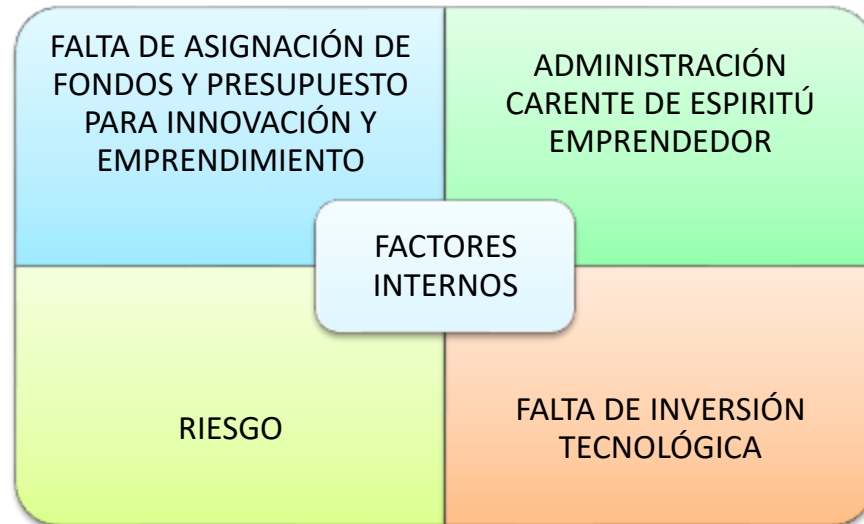
- El posicionamiento de la marca les ha permitido ser número principal y producto reconocido dentro de la preferencia de los consumidores a nivel de mercados extranjeros.
- Trazabilidad del producto

2.1.7.2.1. Principales Debilidades

- Falta de desarrollo tecnológico que no le brinda a la organización la oportunidad de innovación tecnológica empresarial.
- Carecimiento de aptitud emprendedora para conquistar nuevos mercados.
- Falta de tecnología de punta.
- Falta de capacitación y personal emprendedor
- Falta de gestión administrativa flexible para emprendimiento e innovación.
- Falta de estrategias, planes y presupuesto para innovación y emprendimientos.

Gráfico No.18

FACTORES INTERNOS QUE LIMITAN LA GESTIÓN DE EMPRENDIMIENTOS DEL GRUPO CAMARONERO CHAMPMAR



Fuente: Grupo Champmar

Elaborado por: El Autor

2.1.7. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

La matriz de perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica. Los pesos y ponderados tienen el mismo significado, los factores claves de éxito de la MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades.

Para elaborar esta matriz se evaluó y se seleccionó los 10 primeros factores que se consideran clave para la determinación de necesidades en la formación de gestión de emprendimientos, determinando principalmente por variables como: la tecnología, innovación, emprendimiento, riesgo, conocimiento, su capacidad financiera, infraestructura, talento humano y capacitación.

Tabla No.18
VARIABLES PARA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

VARIABLE	IMPORTANCIA
Innovación	Factor clave principal
Personal Capacitado	Factor clave secundario
Personal emprendedor	Factor clave principal
Tecnología	Factor clave principal
Riesgo e incertidumbre de inversión	Factor clave principal
Emprendimiento	Factor clave principal
Valor agregado	Factor clave secundario
Experiencia	Factor clave secundario
Conocimiento	Factor clave secundario
Talento Humano	Factor clave principal

Fuente: Encuesta telefónica

Elaborado por: El Autor

Se dejó fuera el factor costos, ventas, procesos administrativos y comerciales, producción los cuales serán analizados en una matriz comparativa de costos e índices financieros.

La ponderación se estableció por encuestas telefónicas a grupos del sector similares que nos ayudaron a establecer una escala de peso para la elaboración de la matriz.

Este análisis está dividido en tres partes, la primera presenta la situación competitiva entre las 4 empresas y como estos factores las ubican en base a la ponderación que resulta de la evaluación de una escala de 1 a 4, representado como debilidades, fortalezas importantes y menores.

Escenario Actual.- En el primer escenario se muestra la situación de los tres grupos competidores con respecto al grupo muestra. Se resalta que la innovación, tecnología, emprendimiento son un factor crítico frente a sus competidores debido a que presenta la menor ponderación. La “experiencia” de la compañía muestra es superior, como lo destaca la calificación de 4.

Escenario Alentador 1.- En el segundo escenario se modificó los factores principales establecido en la tabla variables para matriz de perfil competitivo (ver tabla) en el cual mejorando óptimamente estas variables coloca al grupo en primer lugar con una ventaja competitiva frente a los demás.

Escenario Alentador 2.- En el tercer escenario se modifican las variables secundarias como óptimas colocando al grupo en primer lugar de competitividad frente a los demás.

En conclusión la propuesta del plan estratégico debe estar orientada a la mejora de las 6 variables claves principales del éxito para que el grupo establezca una metodología para la formación de necesidades en la gestión de emprendimientos que le permita innovar y desarrollar nuevas estrategias en materia de emprendimiento, valor agregado, contar con tecnología y personal emprendedor así como una mejora de su rentabilidad.

2.1.8. Diagrama de Pareto

Diagrama de Pareto de causas.- Con el diagrama de Pareto utilizado a continuación nos ha podido determinar a nivel grafica la incidencia que tienen las causas principales que inciden e impiden la gestión de emprendimientos tanto del grupo camaronero Champmar S.A. El diagrama de Pareto tiene como fin resaltar la importancia de los factores o elementos que contribuyen a un efecto.

El Principio de Pareto afirma que en todo grupo de elementos o factores que contribuyen a un mismo efecto, unos pocos son responsables de la mayor parte de dicho efecto. Dentro del análisis hemos establecido el margen de 80/100, es decir el

20% está conformado por diversas causas a las principales que inciden en el problema de investigación, en nuestro caso la falta de gestión en los emprendimientos.

Tabla No.18
TABLA DE PARETO

PRINCIPALES CAUSAS QUE GENERAN FALTA DE EMPRENDIMIENTO				
	CAUSAS	Frecuencia	%	% Acum
A	Falta de personal con características y espíritu emprendedor	15	21%	21%
B	Falta de innovación e inversión tecnológica	21	29%	50%
C	Miedo al riesgo	18	25%	75%
D	Carecimiento en innovación de procesos	12	17%	92%
E	Falta de planes y estrategias de emprendimiento	6	8%	100%
	Total	72	100%	

Fuente : Grupo Camaronero "Champmar S.A." / Encuestas realizadas

Elaborado por: El Autor

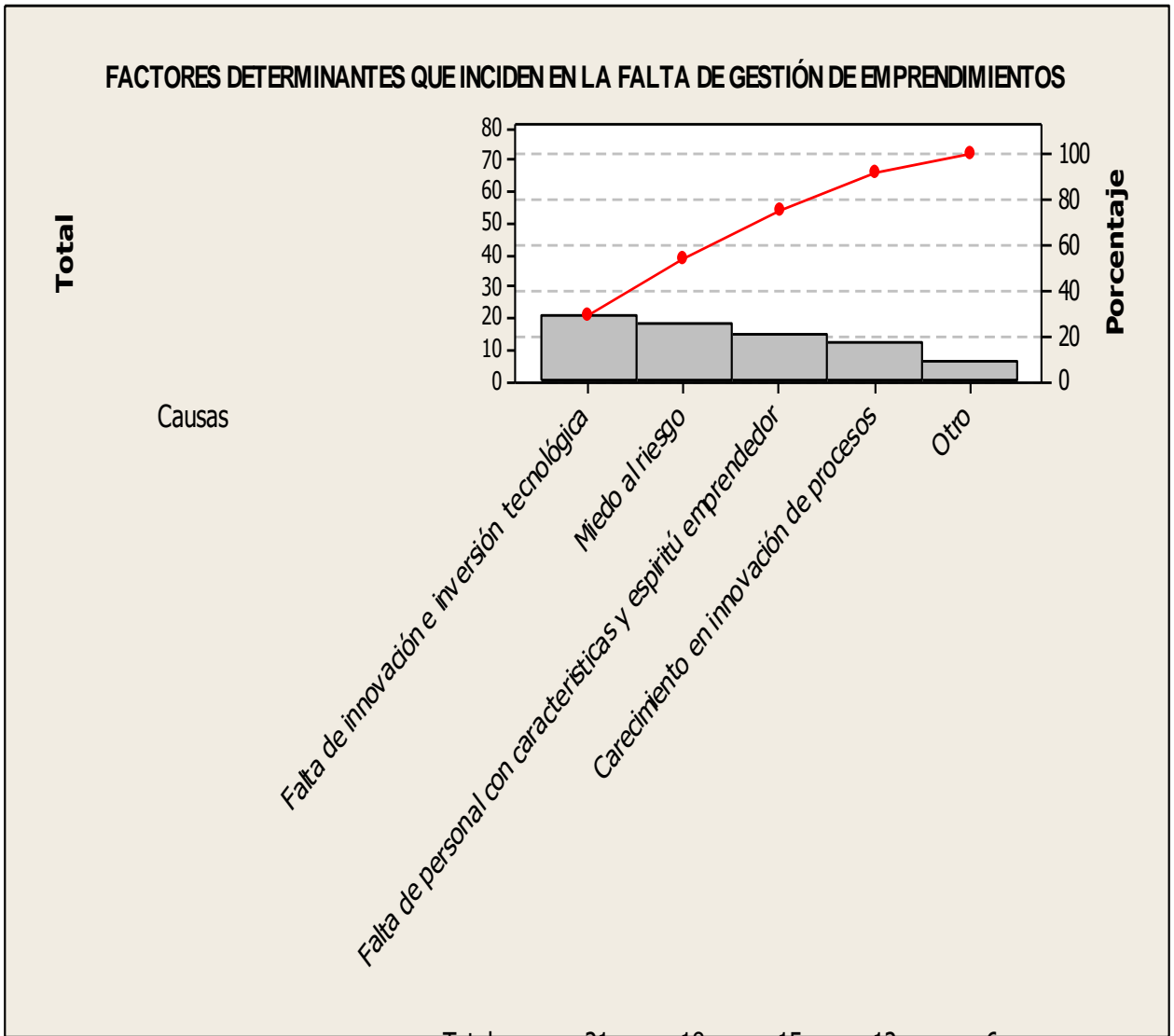
Fuente: Grupo Champmar

Elaborado por: El Autor

Del análisis del gráfico expuesto a continuación concluimos que las principales causas que generan falta de emprendimientos se genera por la falta de innovación e inversión tecnología, seguido del miedo al riesgo o fracaso, falta de personal con características y espíritu emprendedor y por último la falta de planes y estrategias de emprendimientos.

Todos estos factores motivan a que el grupo carezca de elementos para las gestión de emprendimientos, debiéndose solucionar el 20% para disminuir el 80% del problema.

Gráfico No.18
TABLA DE PARETO



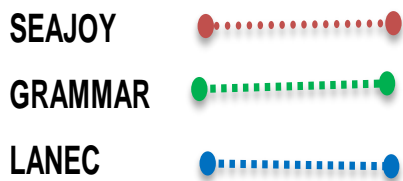
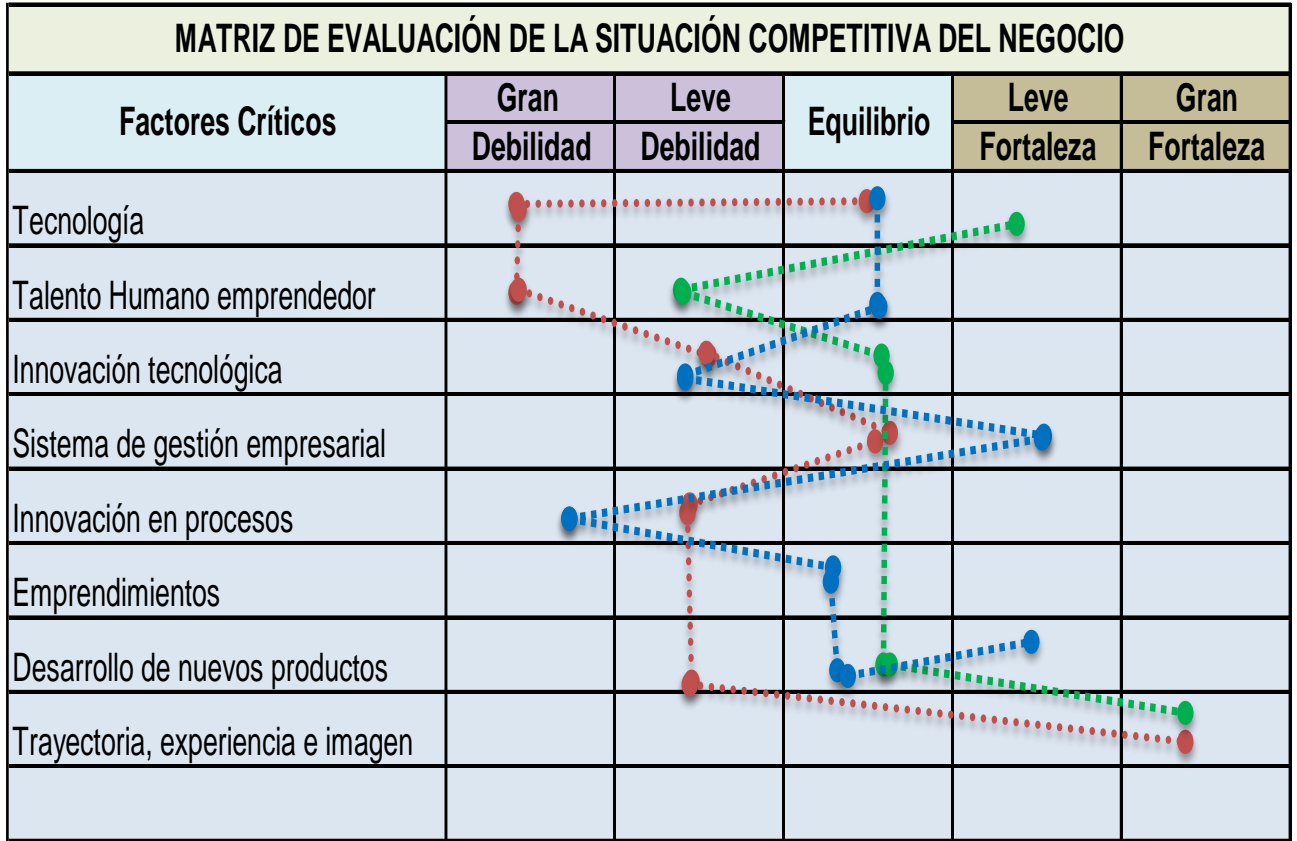
Fuente: Grupo Champmar

Elaborado por: El Autor

2.1.9. Matriz de la situación competitiva

A continuación se ha procedido a elaborar una matriz con los factores críticos del grupo Champmar en comparación con la competencia.

Gráfico No.18
MATRIZ DE EVALUACION COMEPTITIVA

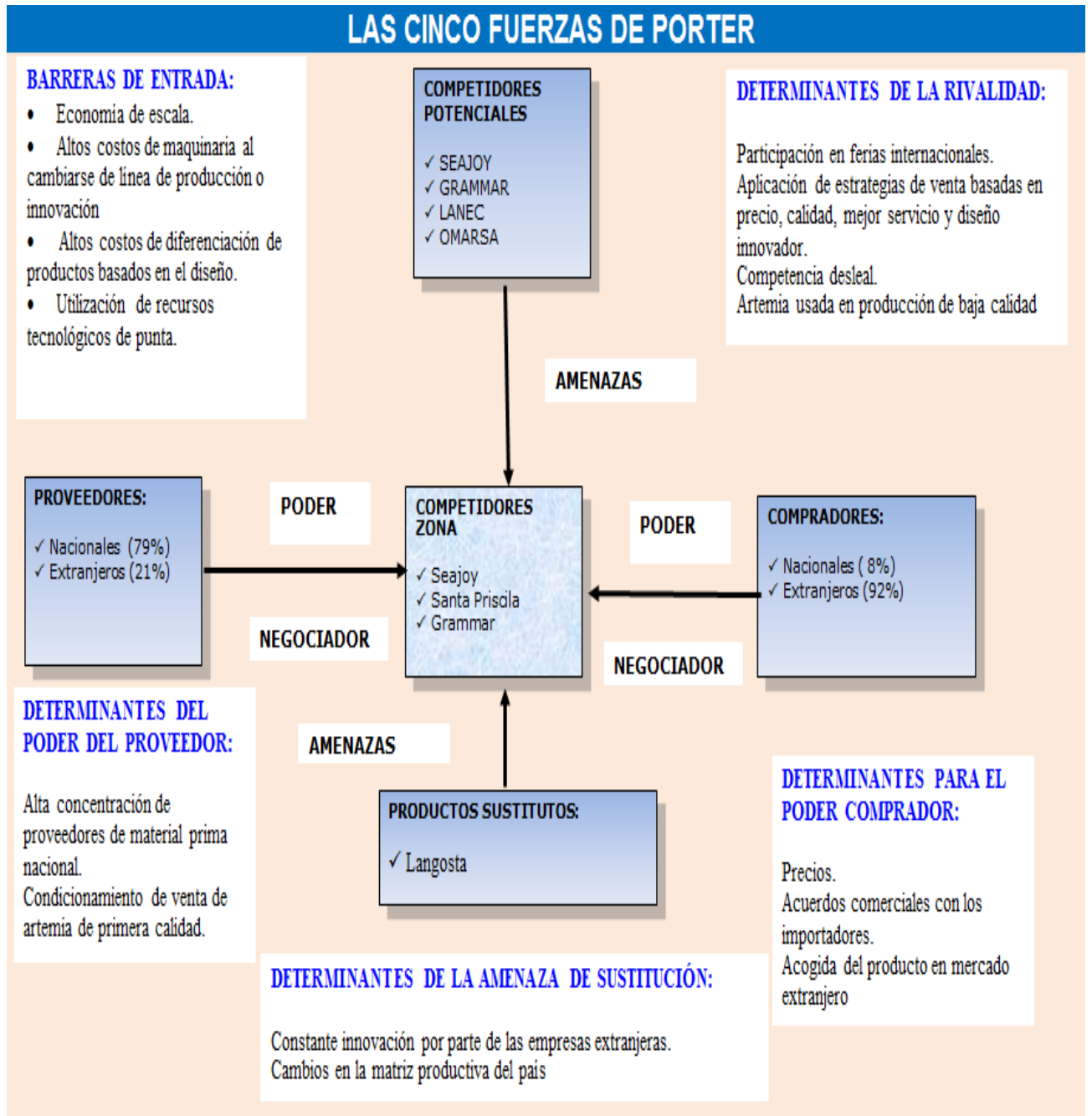


Fuente: Grupo Champmar

Elaborado por: El Autor

2.1.10. Análisis de Porter

Gráfico No.18
FUERZAS DE PORTER



Fuente: Grupo Champmar

Elaborado por: El Autor

2.1.11. Análisis Comparativo de Costos

El presente análisis comparativo que se realizaremos para el estudio del Grupo Camaronero Champmar S.A., lo haremos con el Grupo Camaronero Seajoy, el cual tiene las mismas características que nuestro grupo objeto de estudio y podremos establecer comparables de gran significatividad e importancia para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

Tabla No.6

SUJETO PARA DETERMINACIÓN DE COMPARABLES

GRUPO DETERMINADO PARA ANALISIS DE COMPARABLES

EMPRESAS GRUPO CAMARONERO CHAMPMAR S.A.	EMPRESAS GRUPO CAMARONERO SEAJLOY S.A.	ACTIVIDAD
Camaronera Agromarina S.A.	Camaronera Agromarina S.A.	Camaronera
Camaronera Lebama S.A.	Camaronera Lebama S.A.	Camaronera
Camaronera Salmos Salinas Mosquiñaña S.A.	Camaronera Salmos Salinas Mosquiñaña S.A.	Camaronera
Criaderos de Especies Bioacuáticas, Criesbio S.A.	Criaderos de Especies Bioacuáticas, Criesbio S.A.	Laboratorio de larvas

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: El Autor

2.1.12. Análisis comparativo simple de indicadores

Tabla No. 7

MATRIZ COMPARATIVA DE INDICADORES Y VARIABLES ENTRE GRUPOS CAMARONEROS

MATRIZ COMPARATIVA DE INDICADORES ENTRE GRUPOS CAMARONEROS			
INDICADOR	Categorías	GRUPO CAMARONERO CHAMPMAR	GRUPO CAMARONERO SEAJAY
TALENTO HUMANO	Personal emprendedor		
	Personal realizando gestiones de emprendimiento		
	Personal con características emprendedoras		
INNOVACIÓN	Innovación tecnológica		
	Innovación en procesos		
	Innovación empresarial		
TECNOLOGÍA	Tecnología empresarial		
	Inversión en tecnología		
	Planes de desarrollo de tecnologías		
EMPRENDIMIENTO	Presupuesto e inversión para emprendimientos		
	Gestión para formación de emprendimientos		
	Planes y estrategias para emprendimientos		
RIESGO	La empresa cuenta con planes de control de riesgos		
	Se tiene diseñado un plan de riesgos		
MATRIZ PRODUCTIVA	El grupo contribuye al cambio de la matriz productiva		
	El grupo aporta al desarrollo económico del sector		
GREMIO CAMARONERO	El grupo contribuye al gremio camaronero con políticas o alternativas de gestión		
	Forma parte del directorio de la Cámara Nacional de Acuicultura (CNA)		



Fuente: Grupo Champmar

Elaborado por: El Autor

En el cuadro detallado a continuación, expondremos datos financieros del grupo objeto de nuestro análisis y su grupo comparable, con datos tomados de la Superintendencia de Compañías.

Tabla No. 8

MATRIZ COMPARATIVA DE MARGEN OPERATIVO Y DATOS FINANCIEROS AL CIERRE DEL EJERCICIO ECONÓMICO 2014

GRUPO CAMARONERO CHAMPMAR S.A.					
	CAMARONERA LEBAMA S.A.	CAMARONERA AGROMARINA S.A.	SALMOS S.A.	LABORATORIO CRIESSIO S.A.	TOTAL CONSOLIDADO GRUPO
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL AL EJERCICIO FISCAL 2014					
Ventas tarifa 12%	\$ 24,582.96	\$ 5,806.88		\$ 1,128.01	\$ 31,517.85
Ventas tarifa 0%	\$ 9,324,530.51	\$ 6,778,908.95		\$ 1,417,269.20	\$ 17,520,708.66
Otras rentas	\$ 32,395.28	\$ 39,565.83		\$ 0.00	\$ 71,961.11
TOTAL INGRESOS	\$ 9,381,508.75	\$ 6,824,281.66	\$ 0.00	\$ 1,418,397.21	\$ 17,624,187.62
COSTOS Y GASTOS	\$ 6,656,830.28	\$ 5,256,793.80	\$ 0.00	\$ 1,330,117.83	\$ 13,243,741.91
UTILIDAD GRAVABLE	\$ 2,724,678.47	\$ 1,567,487.86	\$ 0.00	\$ 88,279.38	\$ 4,380,445.71
MARGEN OPERATIVO	29%	23%	#¡DIV/0!	6%	25%
GRUPO CAMARONERO SEAJoy S.A.					
	CAMARONERA GOLFOMAR S.A.	ALQUIMIA MARINA S.A. ALMARSA	COLAS DE ORO S.A.	LABORATORIO SOMICOSA S.A.	TOTAL CONSOLIDADO GRUPO
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL AL EJERCICIO FISCAL 2014					
Ventas tarifa 12%	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Ventas tarifa 0%	\$ 1,867,173.50	\$ 11,281,186.96	\$ 1,541,058.20	\$ 583,735.37	\$ 15,273,154.03
Otras rentas	\$ 7,982.25	\$ 0.00	\$ 43,986.91	\$ 0.00	\$ 51,969.16
TOTAL INGRESOS	\$ 1,875,155.75	\$ 11,281,186.96	\$ 1,585,045.11	\$ 583,735.37	\$ 15,325,123.19
COSTOS Y GASTOS	\$ 1,633,105.08	\$ 10,485,367.41	\$ 1,121,594.95	\$ 530,288.67	\$ 13,770,356.11
UTILIDAD GRAVABLE	\$ 242,050.67	\$ 795,819.55	\$ 463,450.16	\$ 53,446.70	\$ 1,554,767.08
MARGEN OPERATIVO	13%	7%	29%	9%	10%

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: El Autor

El comparativo arroja que el grupo Champmar S.A. financieramente puede emprender gestiones agregadas a su actividad, posee un margen de rentabilidad

operativo del 25% frente al 10% que tenemos con el comparable del grupo Seajoy S.A.

Tabla No. 9
MATRIZ COMPARATIVA DEL TALENTO HUMANO EMPRENDEDOR E
INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

INDICADORES	GRUPO CHAMPMAR S.A.			GRUPO SEAJoy S.A.		
	Total de empleados	Total de empleados usados en muestra probabilística		Total de empleados	Total de empleados usados en muestra probabilística	
Personas con espíritu emprendedor	280	72		201	54	
Cámaras de monitoreo	25	8		15	5	

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: El Autor

2.1 Presentación de resultados y diagnósticos

La presentación de resultados se ha realizado con ayuda del sistema MINITAB; con los cuales con los datos estadísticos nos ha proporcionado herramientas como varianza, validación de hipótesis, coeficiente de variación, varianza, sensibilidad y margen de error estadístico.

PREGUNTAS BÁSICAS SOCIODEMOGRÁFICAS

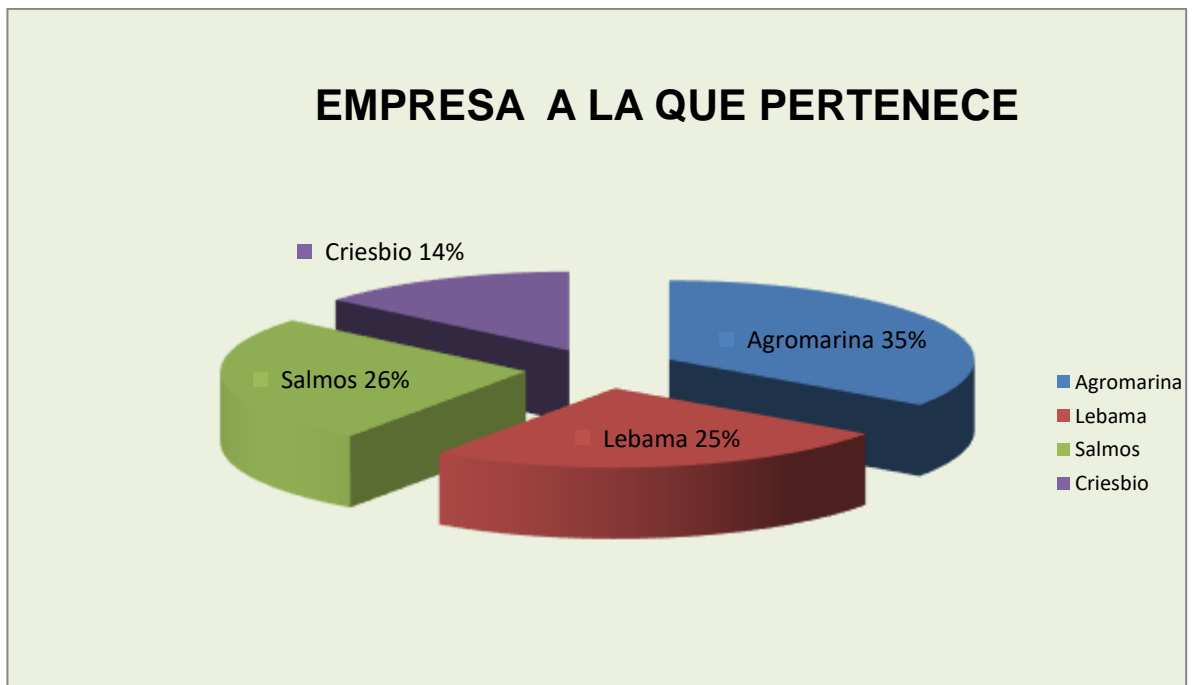
A.- ¿Empresa a la que pertenece?

Tabla No. 10
Empresa del grupo al que pertenece

Alternativa de Respuesta	ni	Ni	hi	Hi
Agromarina	25	25	35%	35%
Lebama	18	43	25%	60%
Salmos	19	62	26%	86%
Criesbio	10	72	14%	100%
Total	72		100%	

Fuente : Grupo Camaronero "Champmar S.A." / Encuestas realizadas

Elaborado por: El Autor



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.- De los resultados obtenidos en la muestra realizada al azar a los 72 colaboradores del grupo se pudo determinar que la mayor parte de ellos pertenece a la empresa Agromarina con un 35%, luego a Salmos con 26%, Lebama un 25% y de la más pequeña Criesbio un 14%.

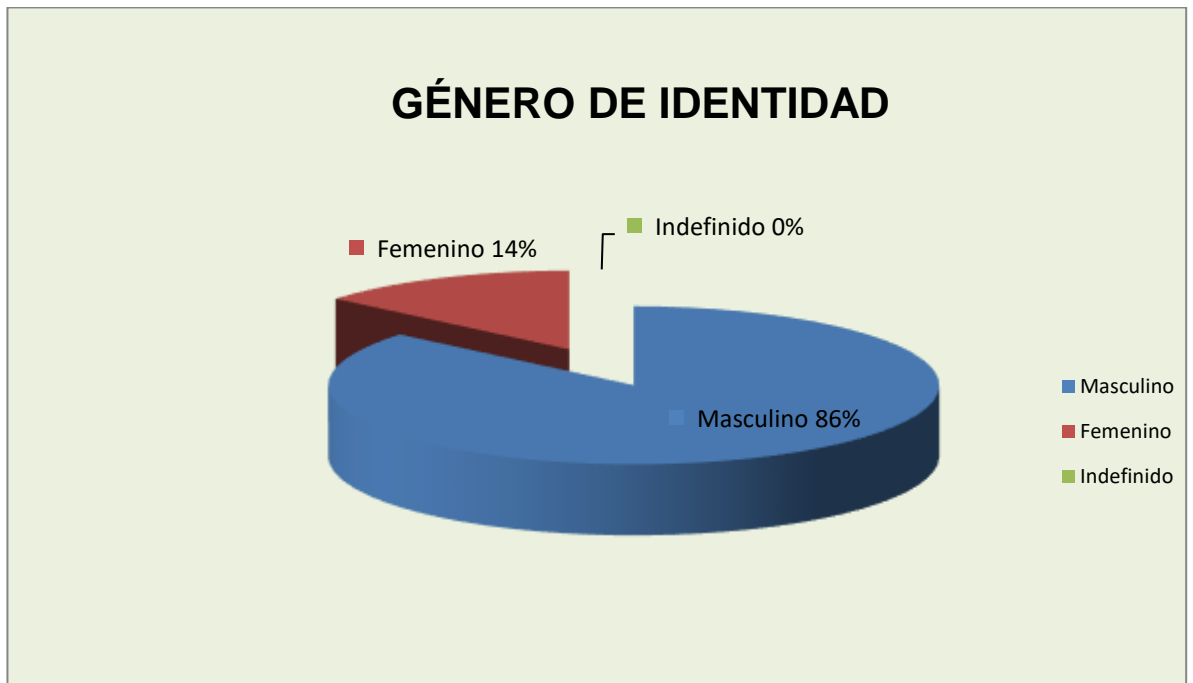
B.- ¿Género de identidad al que pertenece?

Tabla No. 11
Género de identidad

Alternativa de Respuesta	ni	Ni	hi	Hi
Masculino	62	62	86%	86%
Femenino	10	72	14%	100%
Indefinido	0	72	0%	100%
Total	72		100%	

Fuente : Grupo Camaronero "Champmar S.A."/ Encuestas realizadas

Elaborado por: El Autor



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.- De los resultados obtenidos en la muestra realizada el 86% corresponde al género masculino, mientras un 14% corresponde al género femenino, se incluyó el género indefinido pero no tuvo acepciones.

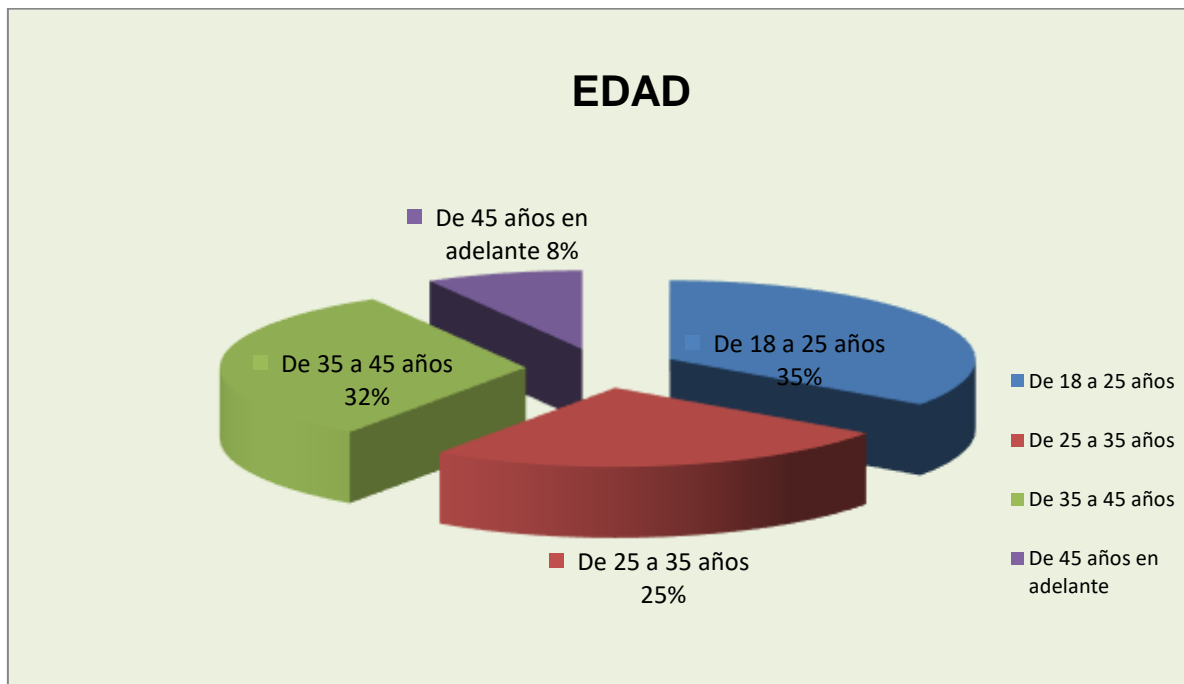
C.- ¿Edad?

Tabla No. 12

Edad

Alternativa de Respuesta	ni	Ni	hi	Hi
De 18 a 25 años	25	25	35%	35%
De 25 a 35 años	18	43	25%	60%
De 35 a 45 años	23	66	32%	92%
De 45 años en adelante	6	72	8%	100%
Total	72		100%	

Fuente : Grupo Camaronero "Champmar S.A."/ Encuestas realizadas
Elaborado por: El Autor



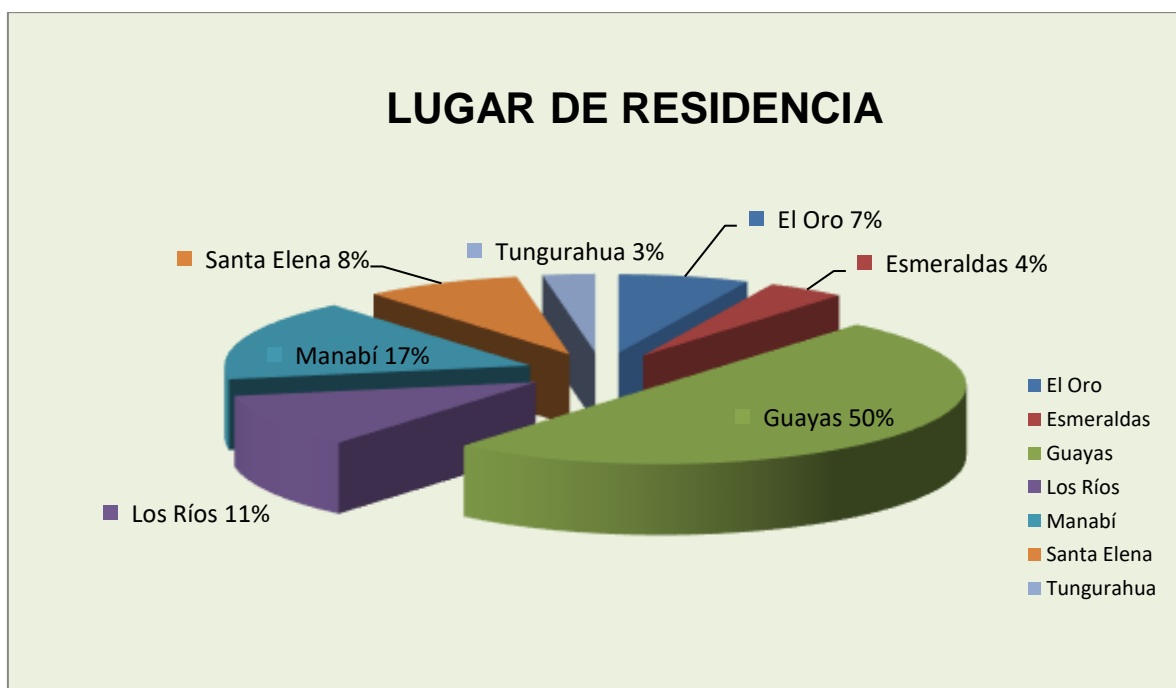
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.- De los resultados obtenidos en la muestra realizada el 35% del personal encuestado su edad oscila entre los 18 y 25 años, un 25% está comprendido entre las edades de 25 a 35; un 32% entre los 35 y 45 años, y el 8% tiene edades superiores a los 45 años.

D.- ¿Formación académica?

Tabla No. 13
Formación académica

Alternativa de Respuesta	ni	Ni	hi	Hi
Básica	0	0	0%	0%
Bachillerato	22	22	31%	31%
Superior	45	67	63%	93%
Maestría	4	71	6%	99%
Doctorado	1	72	1%	100%
Total	72		100%	

Fuente : Grupo Camaronero "Champmar S.A."/ Encuestas realizadas
Elaborado por: El Autor



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.- De los resultados obtenidos en la muestra realizada el 31% del personal encuestado ha terminado y realizado sus estudios de bachillerato, un 63% ha culminado o está realizando estudios universitarios; un 6% está realizando o ha culminado estudios de maestría, y solo el 1% ha estudiado o está cursando estudios de doctorado.

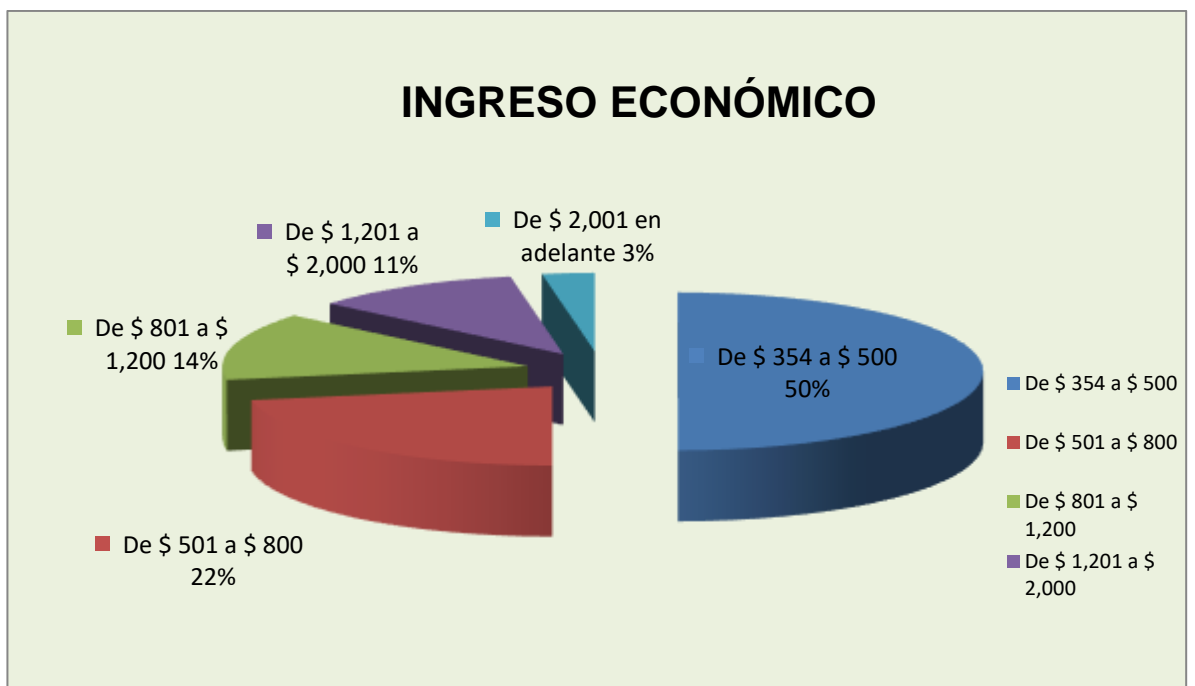
F.- ¿Ingreso económico que percibe?

Tabla No. 11
Ingreso económico

Alternativa de Respuesta	ni	Ni	hi	Hi
De \$ 354 a \$ 500	36	36	50%	50%
De \$ 501 a \$ 800	16	52	22%	72%
De \$ 801 a \$ 1,200	10	62	14%	86%
De \$ 1,201 a \$ 2,000	8	70	11%	97%
De \$ 2,001 en adelante	2	72	3%	100%
Total	72		100%	

Fuente : Grupo Camaronero "Champmar S.A."/ Encuestas realizadas

Elaborado por: El Autor



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.- De los resultados obtenidos en la muestra realizada se observa que el 50% percibe un ingreso económico en un rango del sueldo básico hasta los \$ 500, un 22% percibe desde los \$ 500 hasta los \$ 800; un 14% percibe ingresos desde los \$ 800 hasta los \$ 1,200; un 11% obtiene ingresos desde los \$ 1,201 hasta los \$ 2,000; y un 3% percibe ingresos superiores a los \$ 2,000

1.- ¿Con la pirámide de "Necesidades Empresariales"; expuesta a continuación, categorice las necesidades empresariales según su apreciación de importancia?

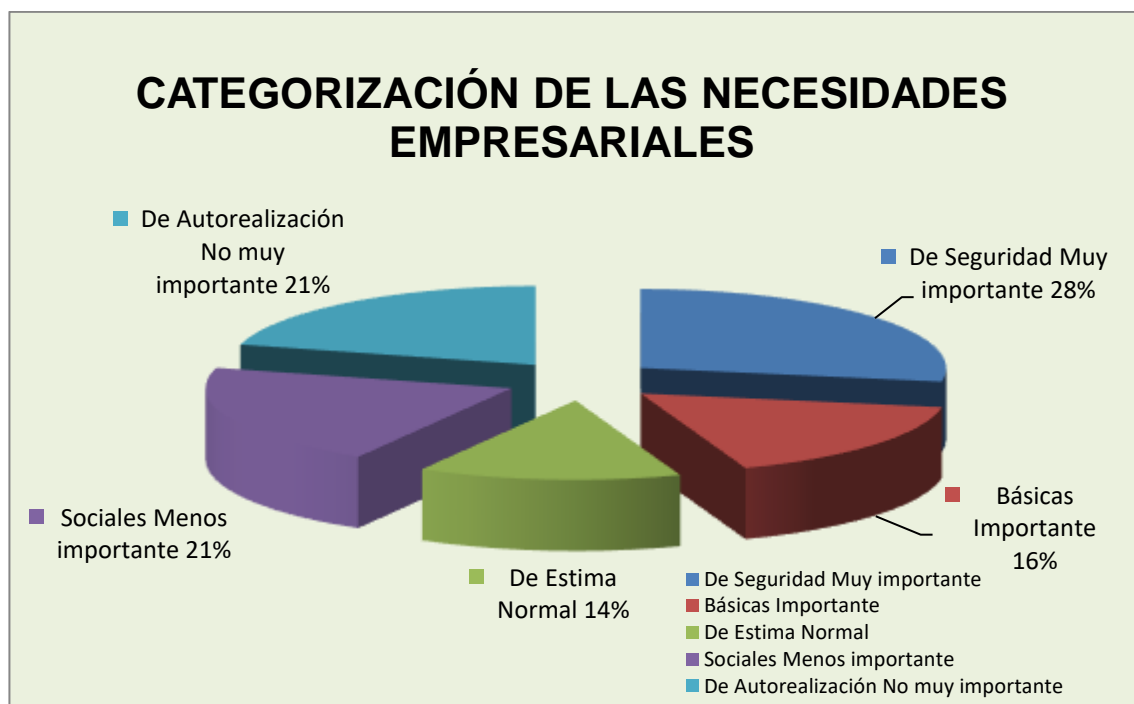
Tabla No. 16

Categorización de las necesidades empresariales

Alternativa de Respuesta		ni	Ni	hi	Hi
De Seguridad	Muy importante	20	20	28%	28%
Básicas	Importante	12	32	17%	44%
De Estima	Normal	10	42	14%	58%
Sociales	Menos importante	15	47	21%	79%
De Autorrealización	No muy importante	15	62	21%	100%
Total		72		100%	

Fuente: Grupo Camaronero "Champmar S.A."/ Encuestas realizadas

Elaborado por: El Autor



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.- De los resultados obtenidos el personal encuestado según el gráfico de las pirámides de las necesidades de Maslow mostrada coinciden en que las de Seguridad son las de mayor relevancia con un 28% y las de estima las de menor importancia con un 14%.

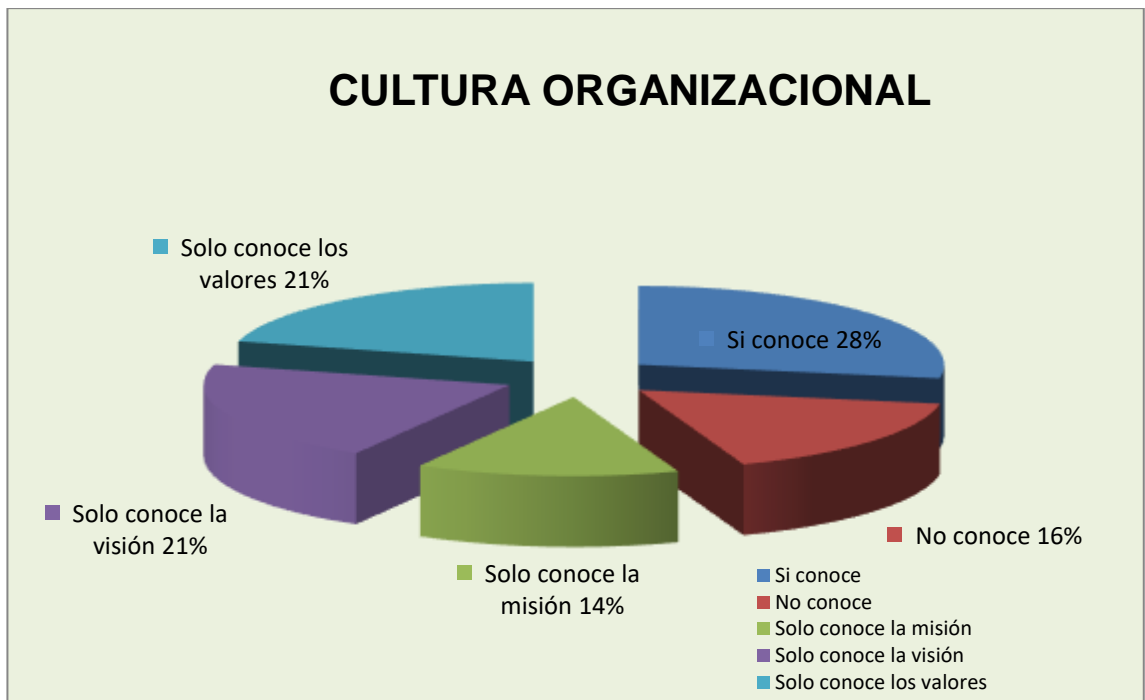
2.- ¿Conoce usted, la misión, visión y valores de su empresa?

Tabla No. 17
CULTURA ORGANIZACIONAL

	ni	Ni	hi	Hi
Si conoce	20	20	28%	28%
No conoce	12	32	17%	44%
Solo conoce la misión	10	42	14%	58%
Solo conoce la visión	15	57	21%	79%
Solo conoce los valores	15	72	21%	100%
Total	72		100%	

Fuente : Grupo Camaronero "Champmar S.A."/ Encuestas realizadas

Elaborado por: El Autor



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.- De los resultados obtenidos en la muestra realizada el 31% del personal encuestado ha terminado y realizado sus estudios de bachillerato, un 63% ha culminado o está realizando estudios universitarios; un 6% está realizando o ha culminado estudios de maestría, y solo el 1% ha estudiado o está cursando estudios de doctorado.

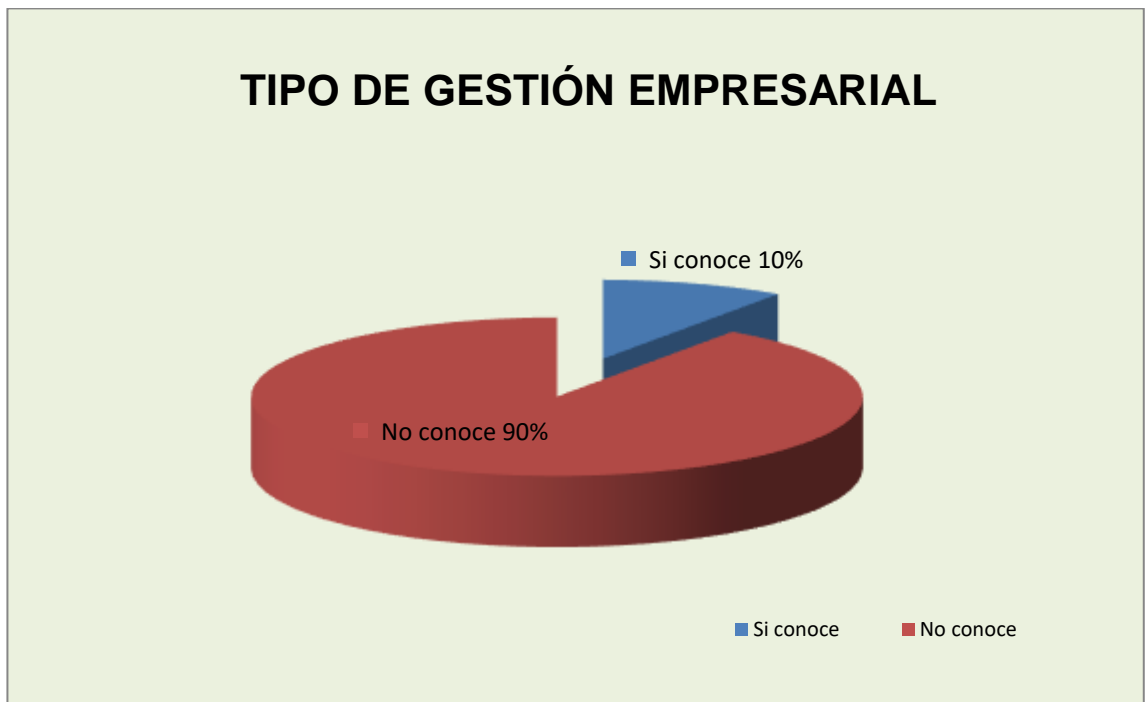
3.- ¿Conoce usted, el tipo de gestión empresarial que maneja su empresa. Si la respuesta es afirmativa mencione cuál es?

Tabla No. 18
TIPO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

	ni	Ni	hi	Hi
Si conoce	7	7	10%	10%
No conoce	65	72	90%	100%
Total	72		100%	

Fuente : Grupo Camaronero "Champmar S.A." / Encuestas realizadas

Elaborado por: El Autor



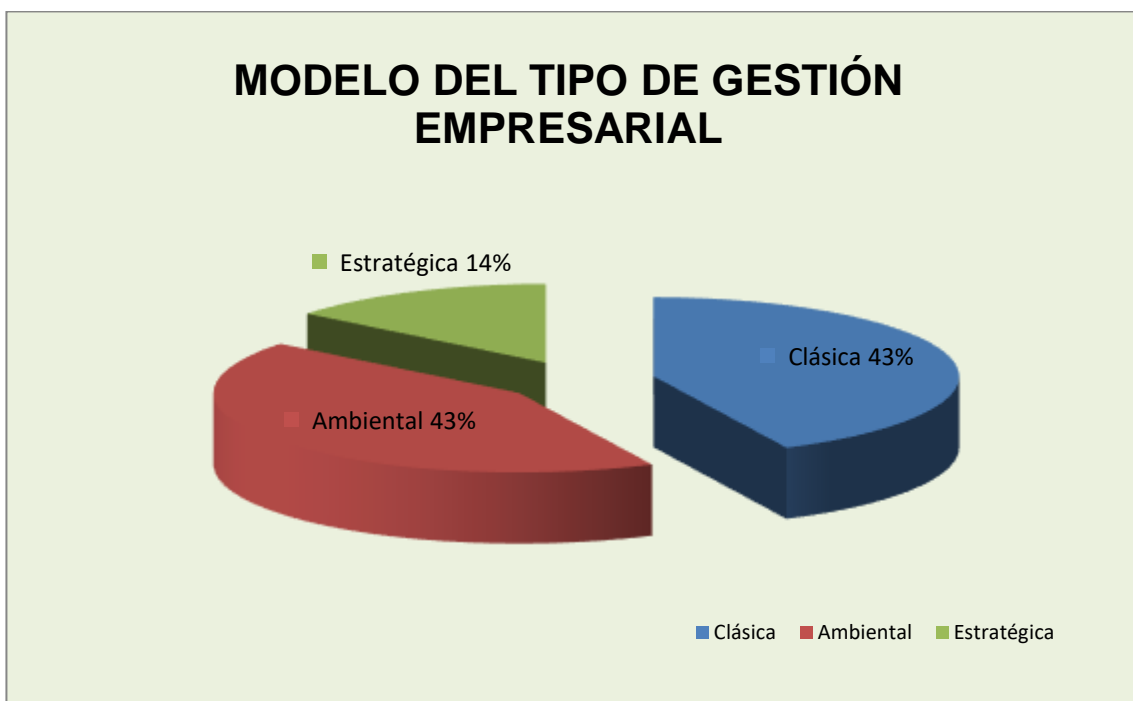
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.- De los resultados obtenidos en la muestra realizada el 31% del personal encuestado ha terminado y realizado sus estudios de bachillerato, un 63% ha culminado o está realizando estudios universitarios; un 6% está realizando o ha culminado estudios de maestría, y solo el 1% ha estudiado o está cursando estudios de doctorado.

Tabla No. 19
MODELO DEL TIPO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

	ni	Ni	hi	Hi
Clásica	3	3	43%	43%
Ambiental	3	6	43%	86%
Estratégica	1	7	14%	100%
Total	7		100%	

Fuente : Grupo Camaronero "Champmar S.A."/ Encuestas realizadas

Elaborado por: El Autor



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.- De los resultados obtenidos en la muestra realizada el 31% del personal encuestado ha terminado y realizado sus estudios de bachillerato, un 63% ha culminado o está realizando estudios universitarios; un 6% está realizando o ha culminado estudios de maestría, y solo el 1% ha estudiado o está cursando estudios de doctorado.

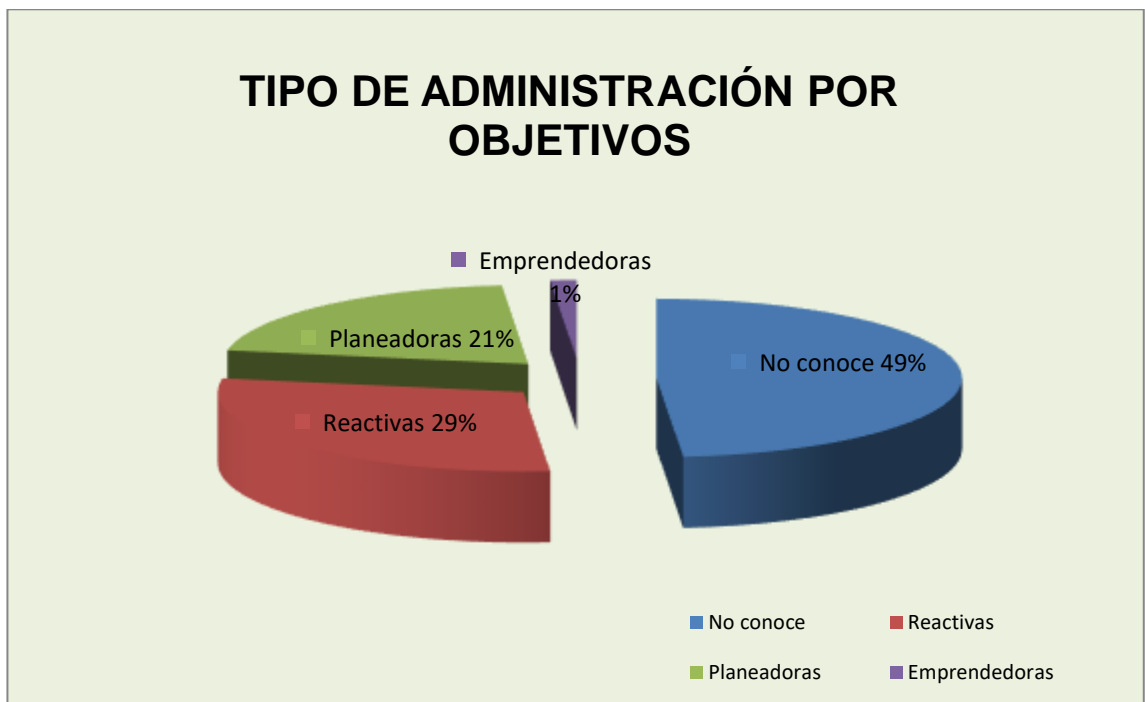
4.- ¿En qué tipo de administración por objetivo cree usted que encaja la empresa?

Tabla No. 20
CULTURA ORGANIZACIONAL

	ni	Ni	hi	Hi
No conoce	35	35	49%	49%
Reactivas	21	56	29%	78%
Planeadoras	15	71	21%	99%
Emprendedoras	1	72	1%	100%
Total	72		100%	

Fuente : Grupo Camaronero "Champmar S.A."/ Encuestas realizadas

Elaborado por: El Autor



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.- De los resultados obtenidos en la muestra realizada el 31% del personal encuestado ha terminado y realizado sus estudios de bachillerato, un 63% ha culminado o está realizando estudios universitarios; un 6% está realizando o ha culminado estudios de maestría, y solo el 1% ha estudiado o está cursando estudios de doctorado.

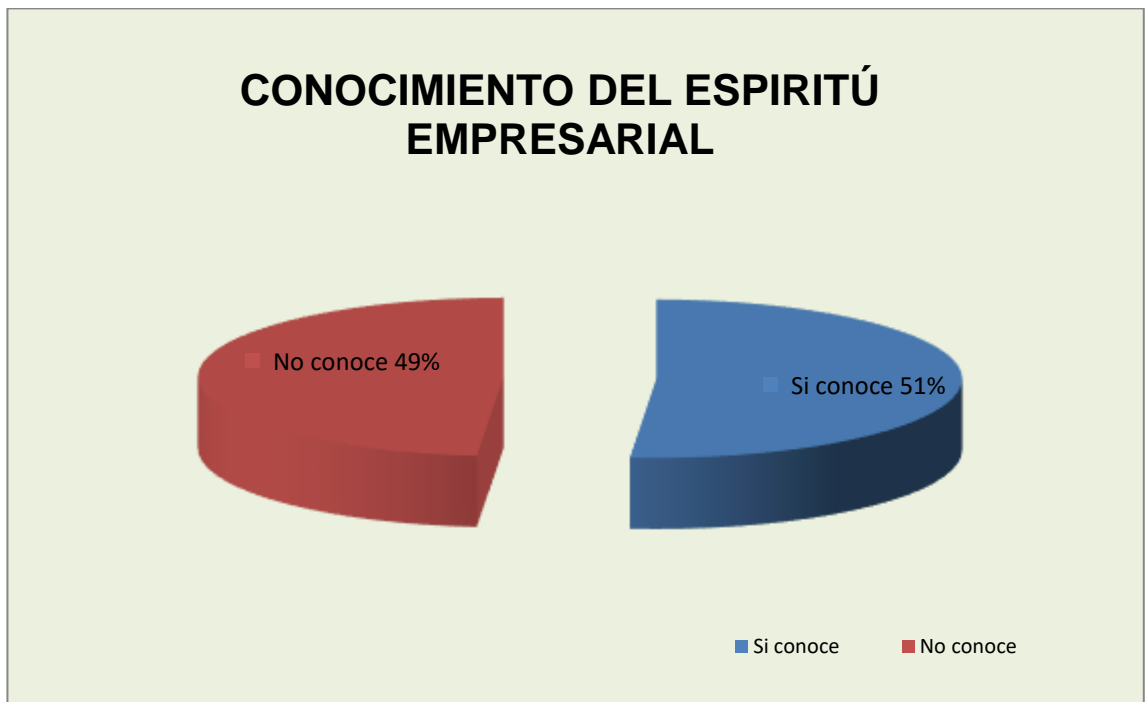
5.- ¿Conoce usted qué es el espíritu empresarial?

Tabla No. 21
CONOCIMIENTO DEL ESPIRITÚ EMPRESARIAL

	ni	Ni	hi	Hi
Si conoce	37	37	51%	51%
No conoce	35	72	49%	100%
Total	72		100%	

Fuente : Grupo Camaronero "Champmar S.A." / Encuestas realizadas

Elaborado por: El Autor



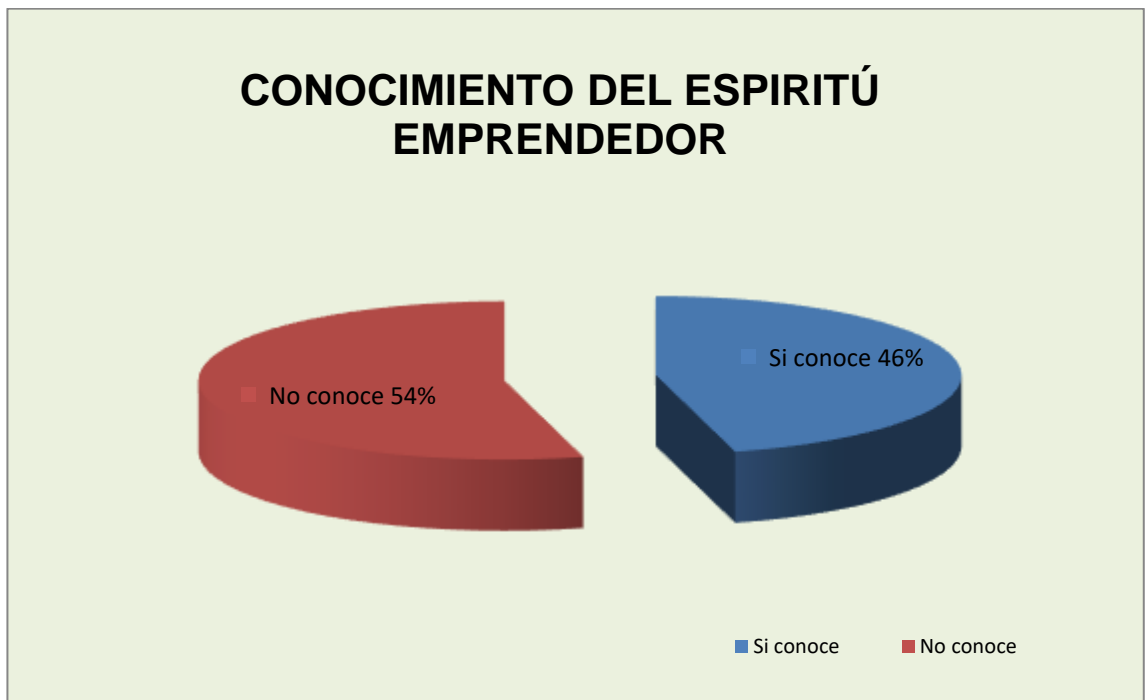
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.- De los resultados obtenidos en la muestra realizada el 31% del personal encuestado ha terminado y realizado sus estudios de bachillerato, un 63% ha culminado o está realizando estudios universitarios; un 6% está realizando o ha culminado estudios de maestría, y solo el 1% ha estudiado o está cursando estudios de doctorado.

6.- ¿Conoce usted qué es el espíritu emprendedor?

Tabla No. 22
CONOCIMIENTO DEL ESPIRITÚ EMPRENDEDOR

	ni	Ni	hi	Hi
Si conoce	33	33	46%	46%
No conoce	39	72	54%	100%
Total	72		100%	

Fuente: Grupo Camaronero "Champmar S.A." / Encuestas realizadas
Elaborado por: El Autor



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.- De los resultados obtenidos en la muestra realizada el 31% del personal encuestado ha terminado y realizado sus estudios de bachillerato, un 63% ha culminado o está realizando estudios universitarios; un 6% está realizando o ha culminado estudios de maestría, y solo el 1% ha estudiado o está cursando estudios de doctorado

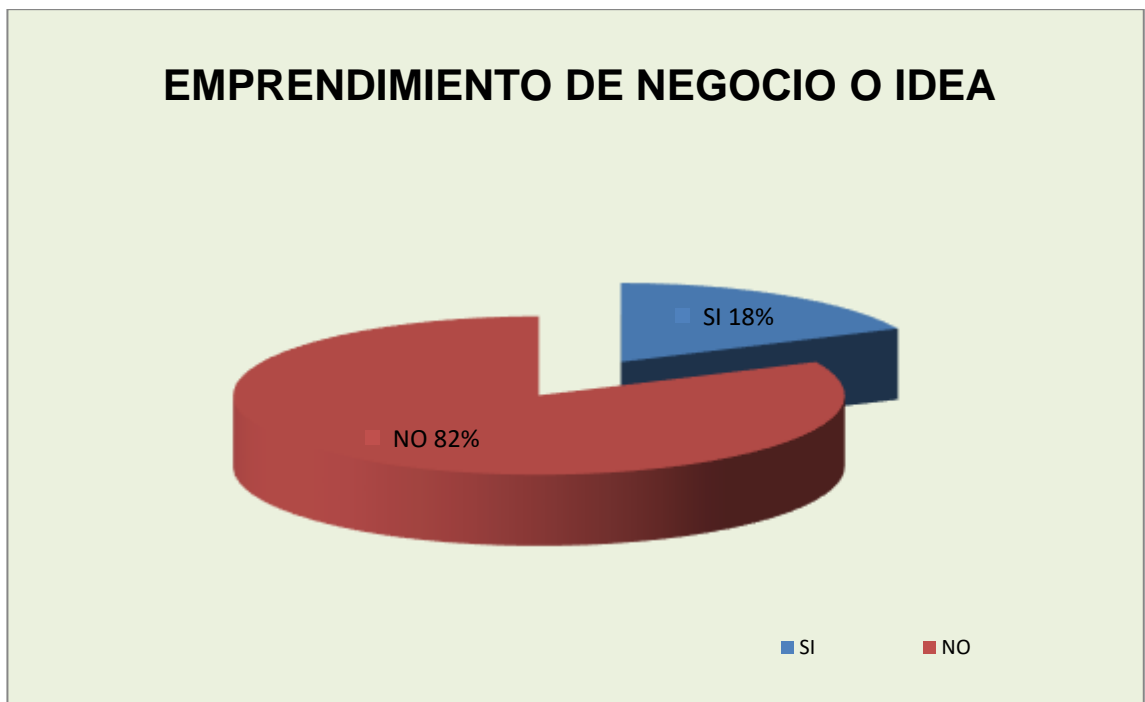
7.- ¿Actualmente usted u otro compañero están tratando de crear una empresa o idea de negocio?

Tabla No. 19
EMPRENDIMIENTO DE NEGOCIO O IDEA

	ni	Ni	hi	Hi
SI	13	13	18%	18%
NO	59	72	82%	100%
Total	72		100%	

Fuente : Grupo Camaronero "Champmar S.A."/ Encuestas realizadas

Elaborado por: El Autor



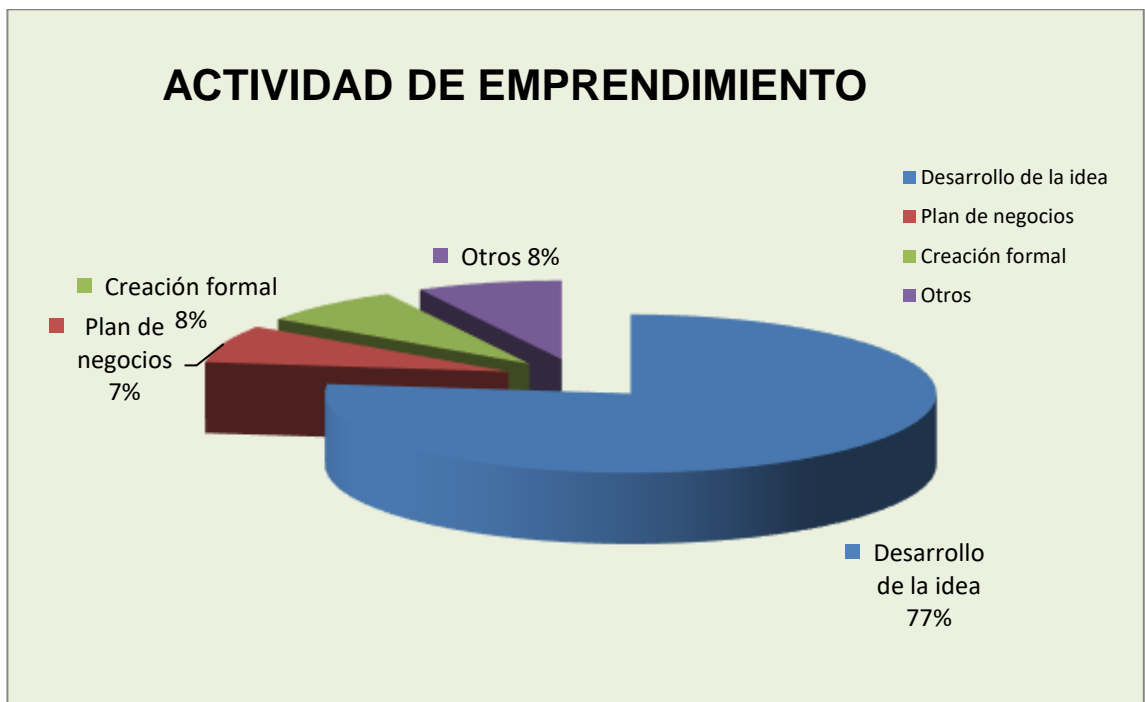
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.- De los resultados obtenidos en la muestra realizada el 31% del personal encuestado ha terminado y realizado sus estudios de bachillerato, un 63% ha culminado o está realizando estudios universitarios; un 6% está realizando o ha culminado estudios de maestría, y solo el 1% ha estudiado o está cursando estudios de doctorado.

8.- ¿Qué etapa de emprendimiento de la idea o negocio estas realizando?

Tabla No. 20
ETAPA DEL EMPRENDIMIENTO

	ni	Ni	hi	Hi
Desarrollo de la idea	10	10	77%	77%
Plan de negocios	1	11	8%	85%
Creación formal	1	12	8%	92%
Otros	1	13	8%	100%
Total	13		100%	

Fuente : Grupo Camaronero "Champmar S.A."/ Encuestas realizadas
Elaborado por: El Autor



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.- De los resultados obtenidos en la muestra realizada el 31% del personal encuestado ha terminado y realizado sus estudios de bachillerato, un 63% ha culminado o está realizando estudios universitarios; un 6% está realizando o ha culminado estudios de maestría, y solo el 1% ha estudiado o está cursando estudios de doctorado.

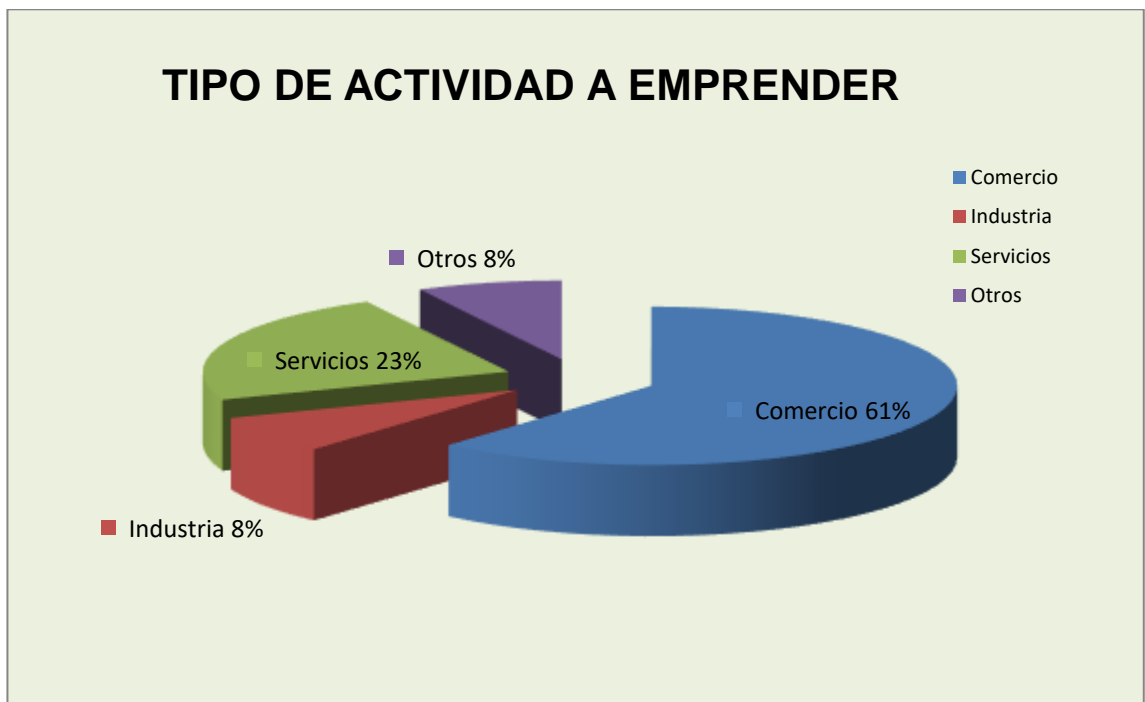
9.- ¿En qué tipo de actividad se va a desenvolver?

Tabla No. 21
TIPO DE ACTIVIDAD A EMPRENDER

	ni	Ni	hi	Hi
Comercio	8	8	62%	62%
Industria	1	9	8%	69%
Servicios	3	12	23%	92%
Otros	1	13	8%	100%
Total	13		100%	

Fuente : Grupo Camaronero "Champmar S.A."/ Encuestas realizadas

Elaborado por: El Autor



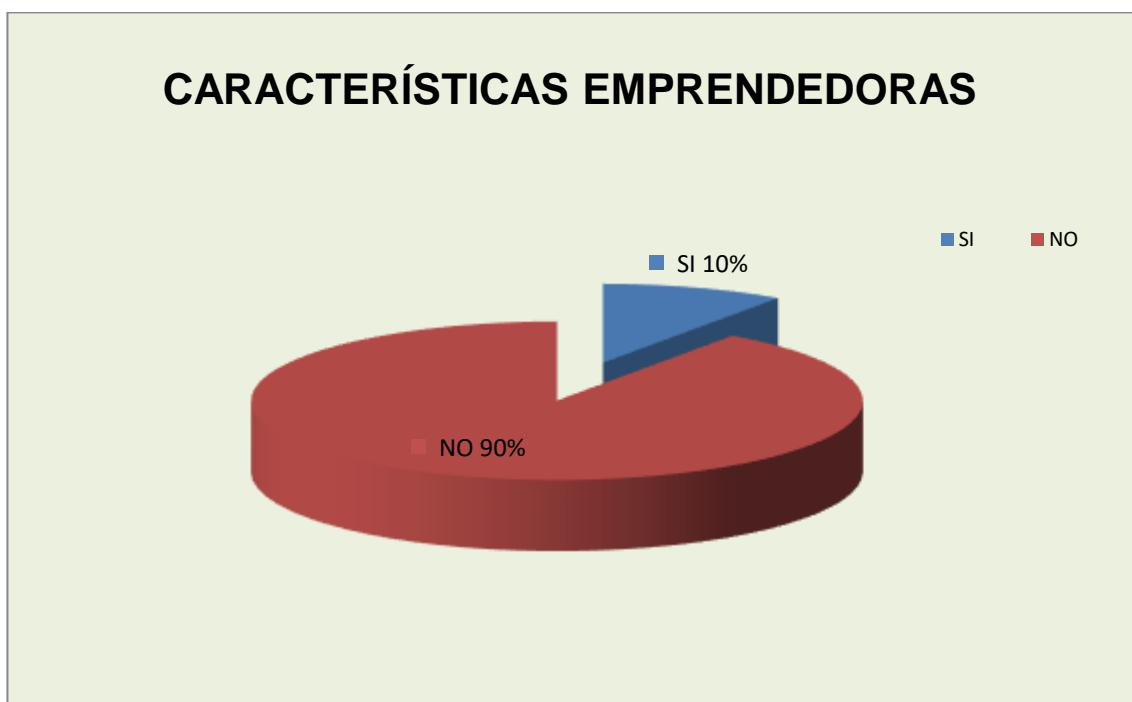
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.- De los resultados obtenidos en la muestra realizada el 31% del personal encuestado ha terminado y realizado sus estudios de bachillerato, un 63% ha culminado o está realizando estudios universitarios; un 6% está realizando o ha culminado estudios de maestría, y solo el 1% ha estudiado o está cursando estudios de doctorado.

10.- ¿Cree que los empresarios de hoy cuentan con los conocimientos, habilidades y experiencia necesaria para crear su propia empresa?

Tabla No. 22
CARACTERÍSTICAS EMPRENDEDORAS

	ni	Ni	hi	Hi
SI	7	7	10%	10%
NO	65	72	90%	100%
Total	72		100%	

Fuente : Grupo Camaronero "Champmar S.A." / Encuestas realizadas
Elaborado por: El Autor



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.- De los resultados obtenidos en la muestra realizada el 31% del personal encuestado ha terminado y realizado sus estudios de bachillerato, un 63% ha culminado o está realizando estudios universitarios; un 6% está realizando o ha culminado estudios de maestría, y solo el 1% ha estudiado o está cursando estudios de doctorado.

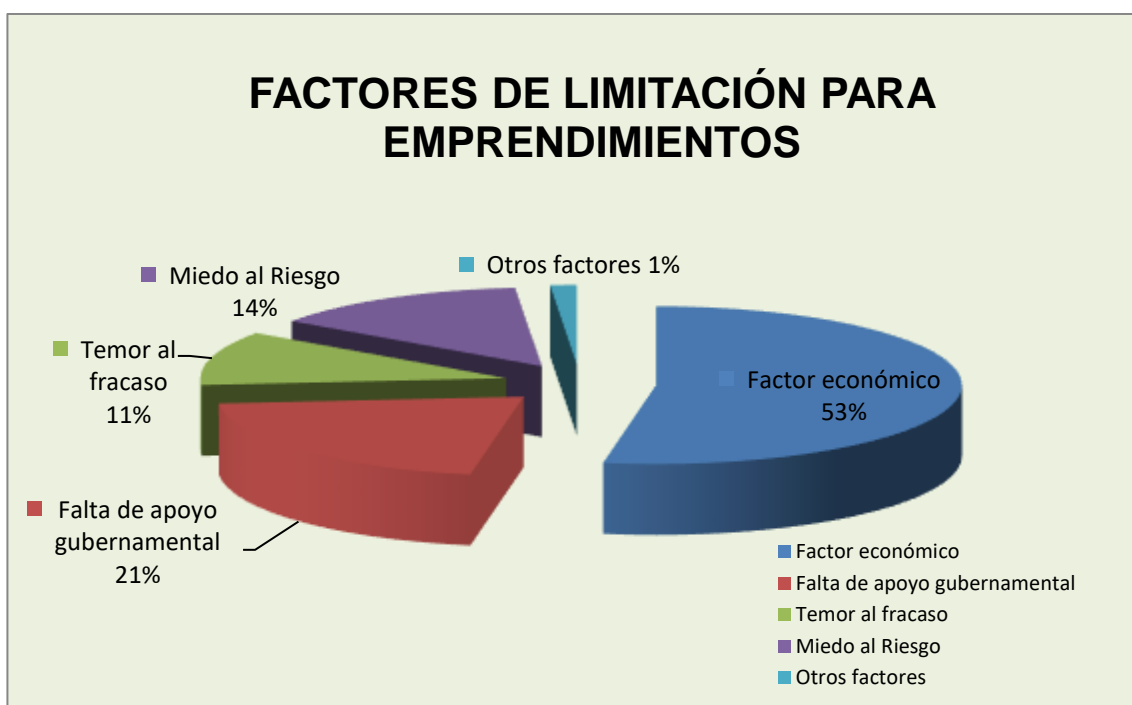
11.- ¿Cuáles han sido los factores que le han impedido o limitado para crear su propia empresa o negocio?

Tabla No. 23
FACTORES DE LIMITACIÓN PARA EMPRENDIMIENTOS

	ni	Ni	hi	Hi
Factor económico	38	38	53%	53%
Falta de apoyo gubernamental	15	53	21%	74%
Temor al fracaso	8	61	11%	85%
Miedo al Riesgo	10	71	14%	99%
Otros factores	1	62	1%	100%
Total	72		100%	

Fuente : Grupo Camaronero "Champmar S.A."/ Encuestas realizadas

Elaborado por: El Autor



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.- De los resultados obtenidos en la muestra realizada el 31% del personal encuestado ha terminado y realizado sus estudios de bachillerato, un 63% ha culminado o está realizando estudios universitarios; un 6% está realizando o ha culminado estudios de maestría, y solo el 1% ha estudiado o está cursando estudios de doctorado.

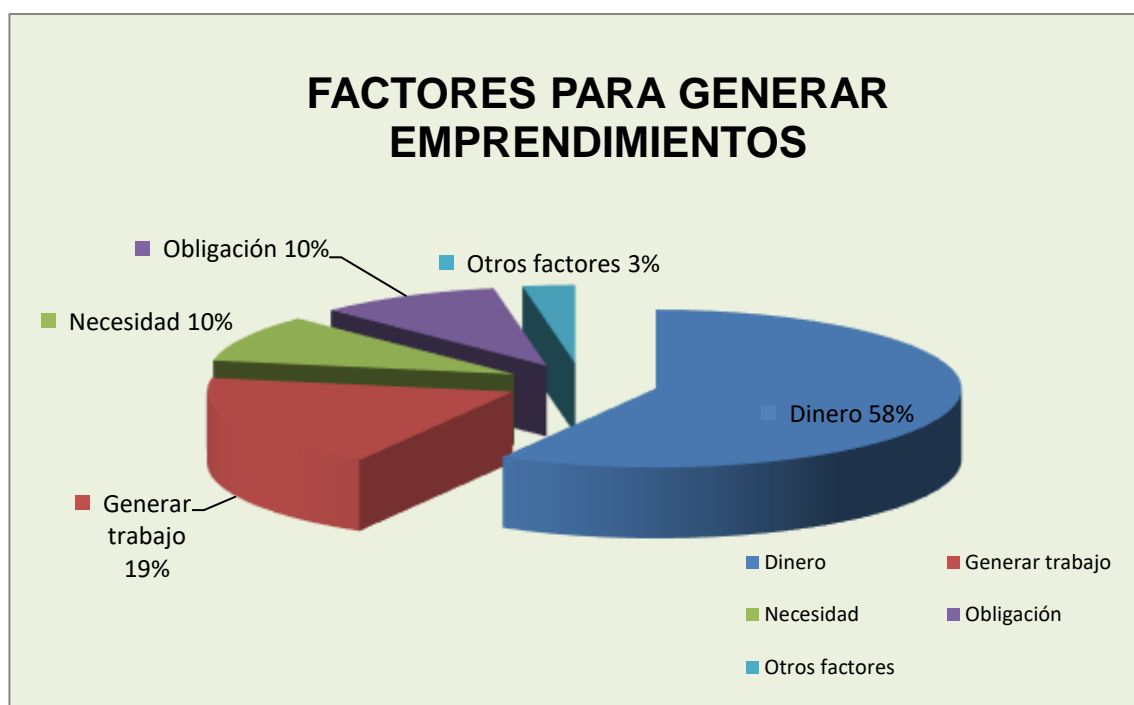
12.- ¿Usted generaría un emprendimiento básicamente por?

Tabla No. 24
FACTORES PARA GENERAR EMPRENDIMIENTOS

	ni	Ni	hi	Hi
Dinero	42	42	58%	58%
Generar trabajo	14	56	19%	78%
Necesidad	7	63	10%	88%
Obligación	7	70	10%	97%
Otros factores	2	65	3%	100%
Total	72		100%	

Fuente : Grupo Camaronero "Champmar S.A."/ Encuestas realizadas

Elaborado por: El Autor



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.- De los resultados obtenidos en la muestra realizada el 31% del personal encuestado ha terminado y realizado sus estudios de bachillerato, un 63% ha culminado o está realizando estudios universitarios; un 6% está realizando o ha culminado estudios de maestría, y solo el 1% ha estudiado o está cursando estudios de doctorado.

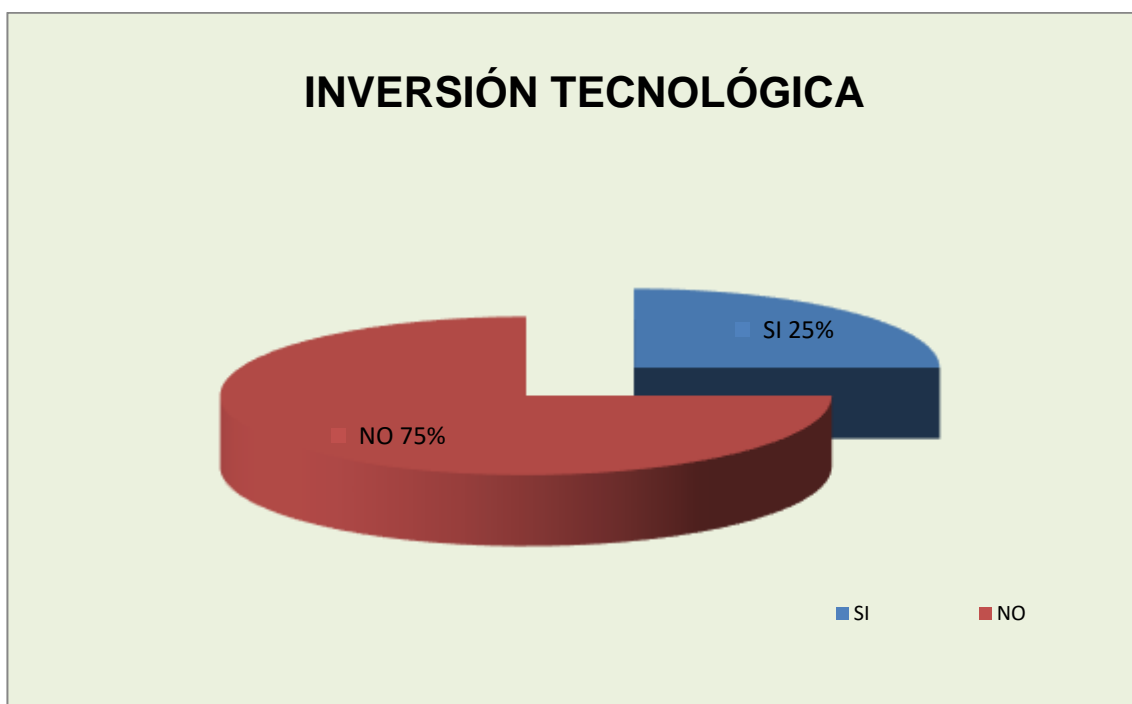
13.- ¿La empresa ha realizado alguna inversión tecnológica?

Tabla No. 25
INVERSIÓN TECNOLÓGICA

	ni	Ni	hi	Hi
SI	18	18	25%	25%
NO	54	72	75%	100%
Total	72		100%	

Fuente : Grupo Camaronero "Champmar S.A."/ Encuestas realizadas

Elaborado por: El Autor



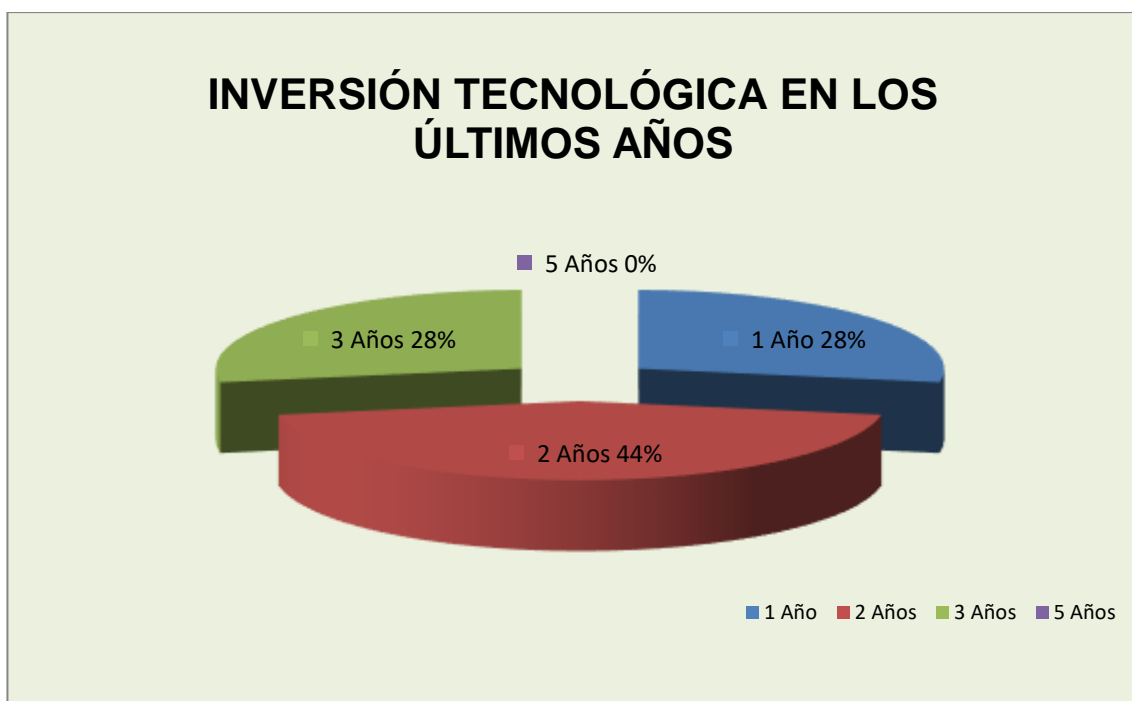
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.- De los resultados obtenidos en la muestra realizada el 31% del personal encuestado ha terminado y realizado sus estudios de bachillerato, un 63% ha culminado o está realizando estudios universitarios; un 6% está realizando o ha culminado estudios de maestría, y solo el 1% ha estudiado o está cursando estudios de doctorado.

14.- ¿La empresa ha realizado inversiones en tecnología dentro de los últimos... años?

Tabla No. 26
INVERSIÓN TECNOLÓGICA EN LOS ÚLTIMOS AÑOS

	ni	Ni	hi	Hi
1 Año	5	5	28%	28%
2 Años	8	13	44%	72%
3 Años	5	18	28%	100%
5 Años	0	18	0%	100%
Total	18		100%	

Fuente : Grupo Camaronero "Champmar S.A."/ Encuestas realizadas
Elaborado por: El Autor



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.- De los resultados obtenidos en la muestra realizada el 31% del personal encuestado ha terminado y realizado sus estudios de bachillerato, un 63% ha culminado o está realizando estudios universitarios; un 6% está realizando o ha culminado estudios de maestría, y solo el 1% ha estudiado o está cursando estudios de doctorado.

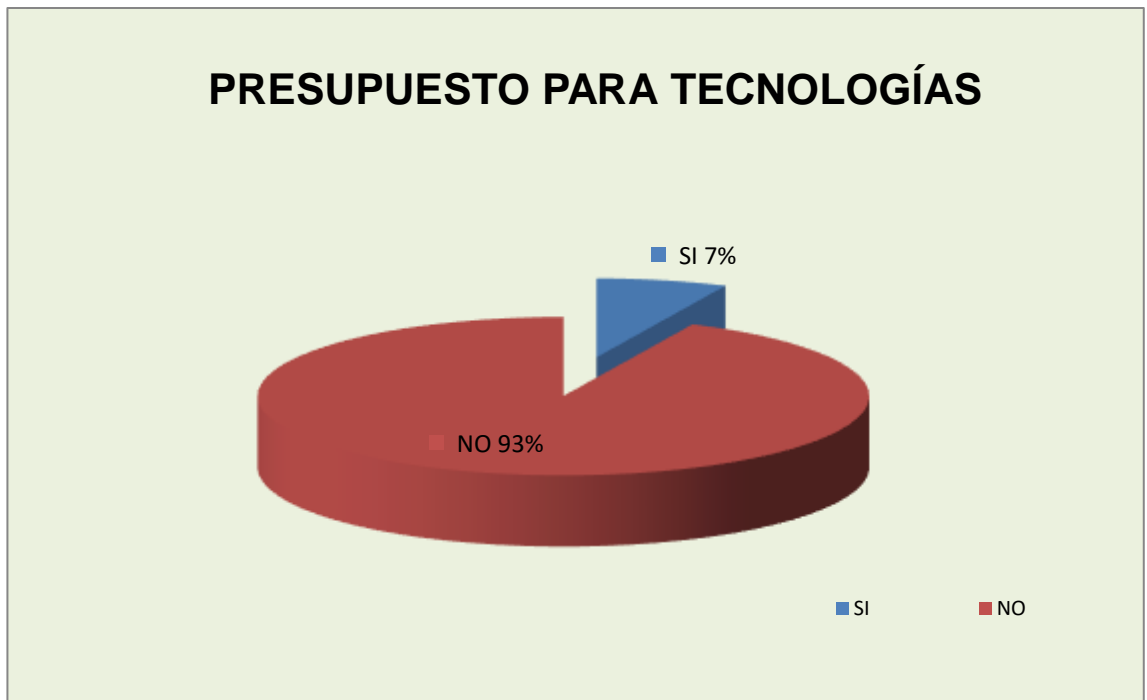
15.- ¿Conoce usted si la empresa cuenta con un presupuesto para tecnologías?

Tabla No. 27
PRESUPUESTO PARA TECNOLOGÍA

	ni	Ni	hi	Hi
SI	5	5	7%	7%
NO	67	72	93%	100%
Total	72		100%	

Fuente : Grupo Camaronero "Champmar S.A."/ Encuestas realizadas

Elaborado por: El Autor



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.- De los resultados obtenidos en la muestra realizada el 31% del personal encuestado ha terminado y realizado sus estudios de bachillerato, un 63% ha culminado o está realizando estudios universitarios; un 6% está realizando o ha culminado estudios de maestría, y solo el 1% ha estudiado o está cursando estudios de doctorado.

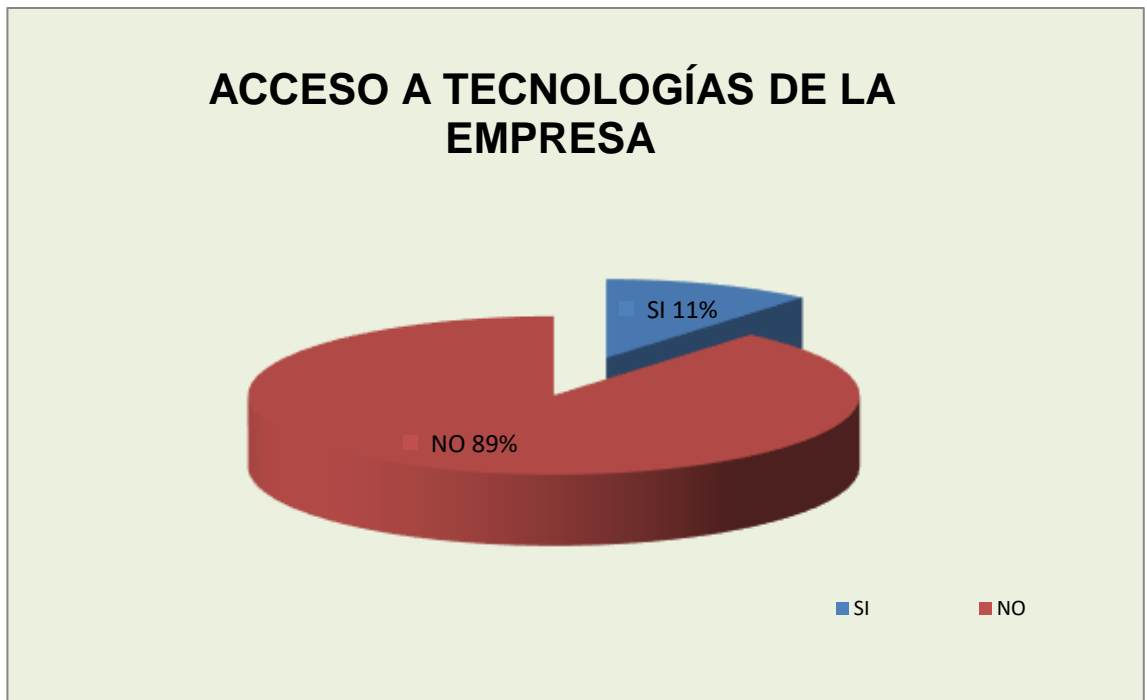
16.- ¿Se conoce y se tiene acceso al saber tecnológico con que cuenta la empresa?

Tabla No. 28
ACCESO A TECNOLOGÍAS DE LA EMPRESA

	ni	Ni	hi	Hi
SI	8	8	11%	11%
NO	64	72	89%	100%
Total	72		100%	

Fuente : Grupo Camaronero "Champmar S.A." / Encuestas realizadas

Elaborado por: El Autor



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.- De los resultados obtenidos en la muestra realizada el 31% del personal encuestado ha terminado y realizado sus estudios de bachillerato, un 63% ha culminado o está realizando estudios universitarios; un 6% está realizando o ha culminado estudios de maestría, y solo el 1% ha estudiado o está cursando estudios de doctorado.

17.- ¿Se puede disponer de equipos, maquinarias e instalaciones para innovaciones tecnológicas?

Tabla No. 29
INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

	ni	Ni	hi	Hi
SI	4	4	6%	6%
NO	68	72	94%	100%
Total	72		100%	

Fuente : Grupo Camaronero "Champmar S.A."/ Encuestas realizadas
Elaborado por: El Autor



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.- De los resultados obtenidos en la muestra realizada el 31% del personal encuestado ha terminado y realizado sus estudios de bachillerato, un 63% ha culminado o está realizando estudios universitarios; un 6% está realizando o ha culminado estudios de maestría, y solo el 1% ha estudiado o está cursando estudios de doctorado.

18.- ¿Cree usted que la empresa innova en sus productos y/o servicios que ofrece?

Tabla No. 30
INNOVACIÓN DEL PRODUCTO Y/O SERVICIO

	ni	Ni	hi	Hi
SI	5	5	7%	7%
NO	67	72	93%	100%
Total	72		100%	

Fuente : Grupo Camaronero "Champmar S.A."/ Encuestas realizadas

Elaborado por: El Autor



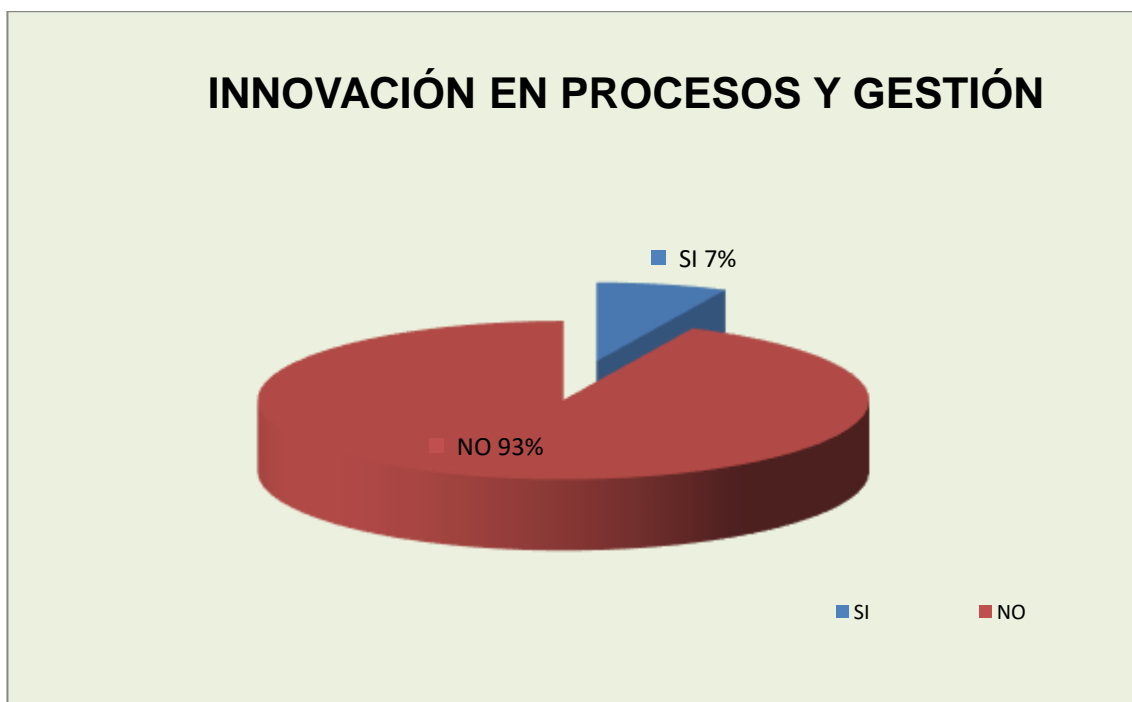
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.- De los resultados obtenidos en la muestra realizada el 31% del personal encuestado ha terminado y realizado sus estudios de bachillerato, un 63% ha culminado o está realizando estudios universitarios; un 6% está realizando o ha culminado estudios de maestría, y solo el 1% ha estudiado o está cursando estudios de doctorado.

19.- ¿Cree usted que el grupo camaronero utiliza métodos innovadores en sus procesos de gestión y administración?

Tabla No. 31
INNOVACIÓN EN PROCESOS Y GESTIÓN

	ni	Ni	hi	Hi
SI	5	5	7%	7%
NO	67	72	93%	100%
Total	72		100%	

Fuente : Grupo Camaronero "Champmar S.A."/ Encuestas realizadas
Elaborado por: El Autor



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.- De los resultados obtenidos en la muestra realizada el 31% del personal encuestado ha terminado y realizado sus estudios de bachillerato, un 63% ha culminado o está realizando estudios universitarios; un 6% está realizando o ha culminado estudios de maestría, y solo el 1% ha estudiado o está cursando estudios de doctorado.

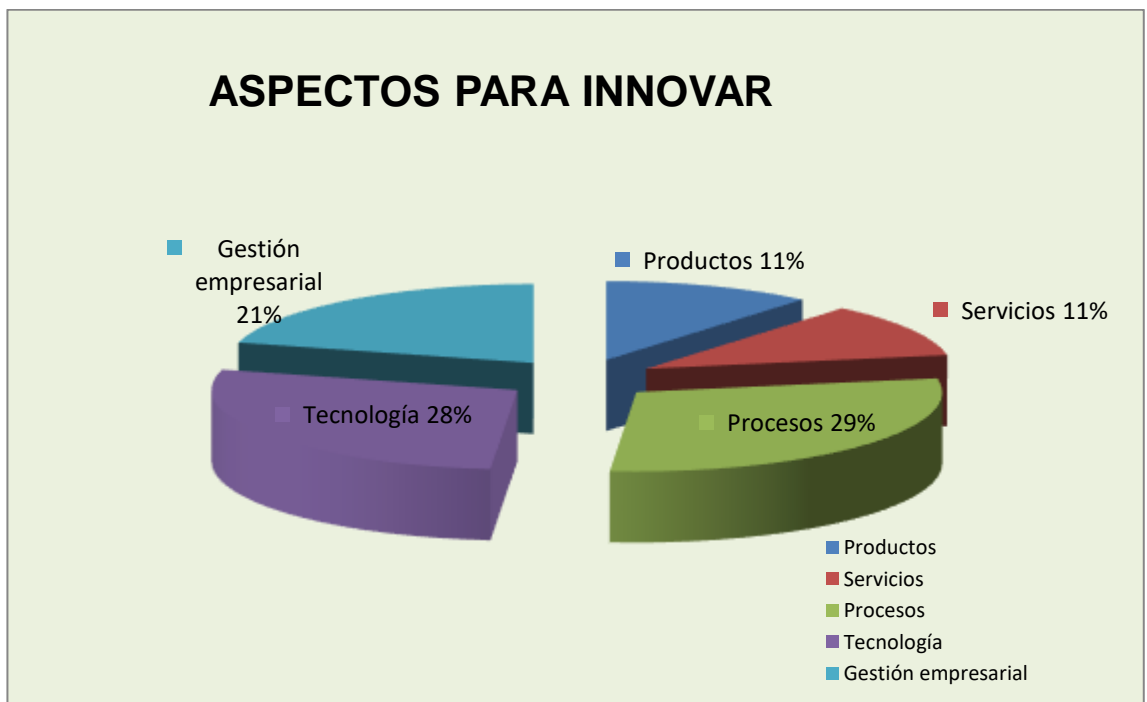
20.- ¿En qué aspecto cree que el grupo debe innovar?

Tabla No. 32
ASPECTOS PARA INNOVAR

	ni	Ni	hi	Hi
Productos	8	8	11%	11%
Servicios	8	16	11%	22%
Procesos	21	37	29%	51%
Tecnología	20	57	28%	79%
Gestión empresarial	15	72	21%	100%
Total	72		100%	

Fuente : Grupo Camaronero "Champmar S.A."/ Encuestas realizadas

Elaborado por: El Autor



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.- De los resultados obtenidos en la muestra realizada el 31% del personal encuestado ha terminado y realizado sus estudios de bachillerato, un 63% ha culminado o está realizando estudios universitarios; un 6% está realizando o ha culminado estudios de maestría, y solo el 1% ha estudiado o está cursando estudios de doctorado.

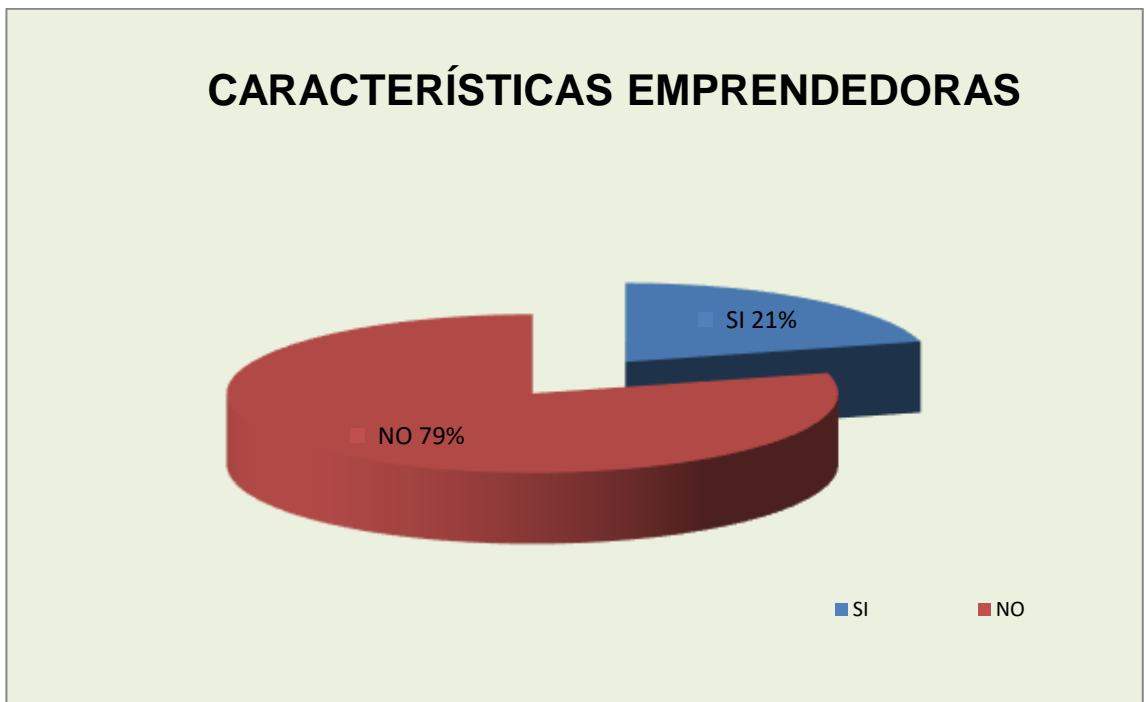
21.- ¿Cree usted que la empresa tiene características emprendedoras?

Tabla No. 33
CARACTERÍSTICAS EMPRENDEDORAS

	ni	Ni	hi	Hi
SI	15	15	21%	21%
NO	57	72	79%	100%
Total	72		100%	

Fuente : Grupo Camaronero "Champmar S.A."/ Encuestas realizadas

Elaborado por: El Autor



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.- De los resultados obtenidos en la muestra realizada el 31% del personal encuestado ha terminado y realizado sus estudios de bachillerato, un 63% ha culminado o está realizando estudios universitarios; un 6% está realizando o ha culminado estudios de maestría, y solo el 1% ha estudiado o está cursando estudios de doctorado.

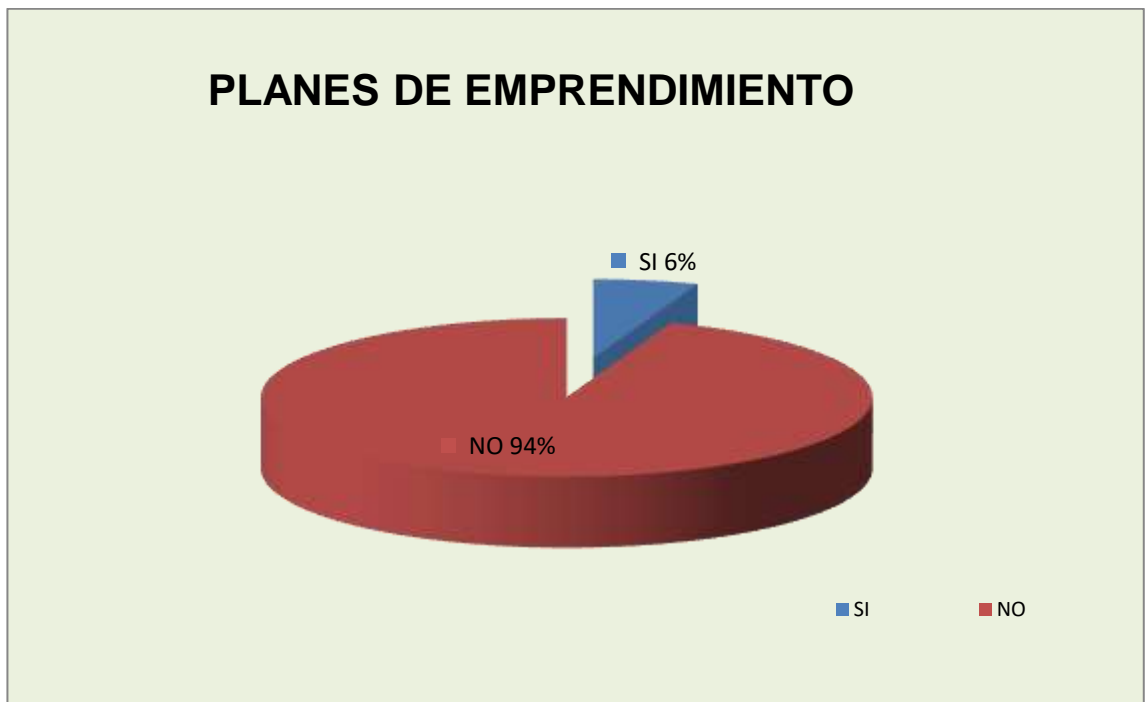
22.- ¿La empresa gestiona planes de emprendimiento actualmente?

Tabla No. 34
PLANES DE EMPRENDIMIENTO

	ni	Ni	hi	Hi
SI	4	4	6%	6%
NO	68	72	94%	100%
Total	72		100%	

Fuente : Grupo Camaronero "Champmar S.A."/ Encuestas realizadas

Elaborado por: El Autor



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.- De los resultados obtenidos en la muestra realizada el 31% del personal encuestado ha terminado y realizado sus estudios de bachillerato, un 63% ha culminado o está realizando estudios universitarios; un 6% está realizando o ha culminado estudios de maestría, y solo el 1% ha estudiado o está cursando estudios de doctorado.

23.- ¿La empresa cuenta con un presupuesto para actividades emprendedoras?

Tabla No. 35
PRESUPUESTO PARA GESTIÓN DE EMPRENDIMIENTOS

	ni	Ni	hi	Hi
SI	2	2	3%	3%
NO	70	72	97%	100%
Total	72		100%	

Fuente : Grupo Camaronero "Champmar S.A." / Encuestas realizadas

Elaborado por: El Autor



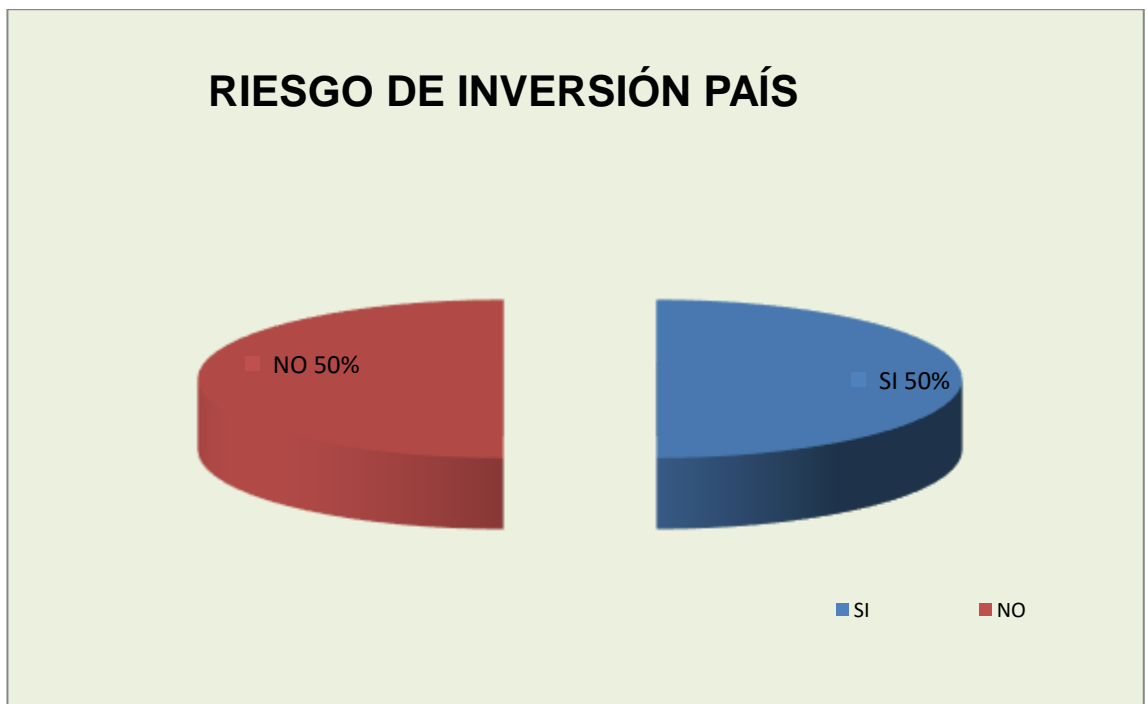
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.- De los resultados obtenidos en la muestra realizada el 31% del personal encuestado ha terminado y realizado sus estudios de bachillerato, un 63% ha culminado o está realizando estudios universitarios; un 6% está realizando o ha culminado estudios de maestría, y solo el 1% ha estudiado o está cursando estudios de doctorado.

24.- ¿Cree usted que en las condiciones actuales del país existe riesgo para la inversión?

Tabla No. 36
RIESGO DE INVERSIÓN PAÍS

	ni	Ni	hi	Hi
SI	36	36	50%	50%
NO	36	72	50%	100%
Total	72		100%	

Fuente : Grupo Camaronero "Champmar S.A."/ Encuestas realizadas
Elaborado por: El Autor



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.- De los resultados obtenidos en la muestra realizada el 31% del personal encuestado ha terminado y realizado sus estudios de bachillerato, un 63% ha culminado o está realizando estudios universitarios; un 6% está realizando o ha culminado estudios de maestría, y solo el 1% ha estudiado o está cursando estudios de doctorado.

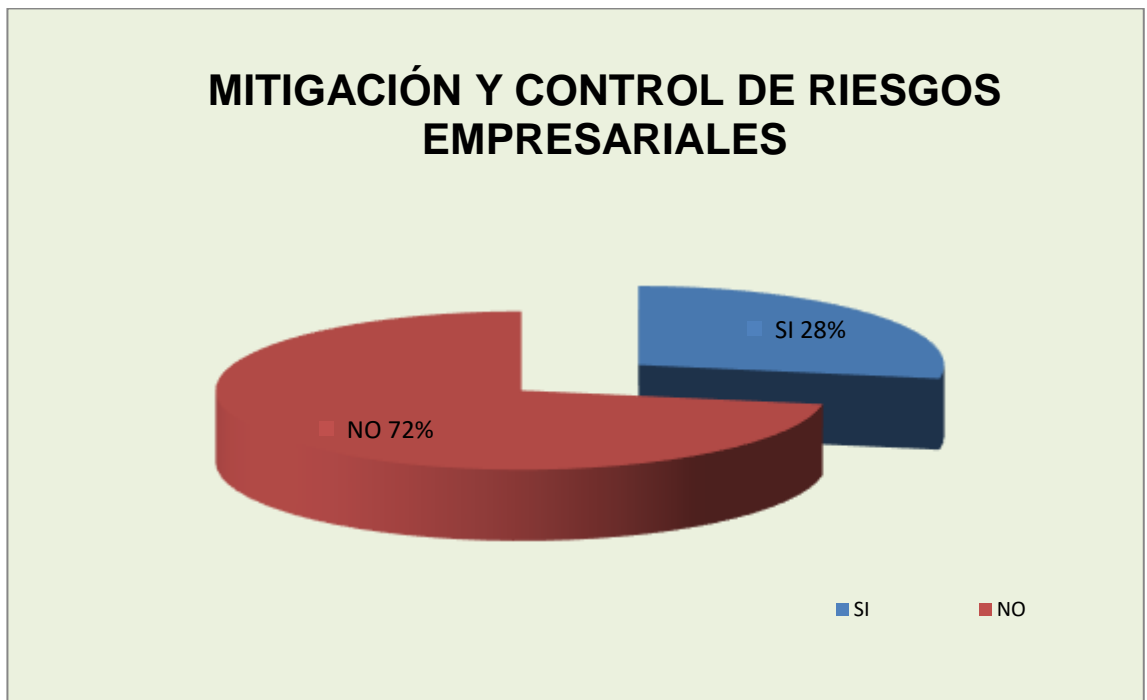
25.- ¿Cree usted que la empresa cuenta con un plan de mitigación y control de riesgos empresariales?

Tabla No. 37
MITIGACIÓN Y CONTROL DE RIESGOS EMPRESARIALES

	ni	Ni	hi	Hi
SI	20	20	28%	28%
NO	52	72	72%	100%
Total	72		100%	

Fuente : Grupo Camaronero "Champmar S.A."/ Encuestas realizadas

Elaborado por: El Autor



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.- De los resultados obtenidos en la muestra realizada el 31% del personal encuestado ha terminado y realizado sus estudios de bachillerato, un 63% ha culminado o está realizando estudios universitarios; un 6% está realizando o ha culminado estudios de maestría, y solo el 1% ha estudiado o está cursando estudios de doctorado.

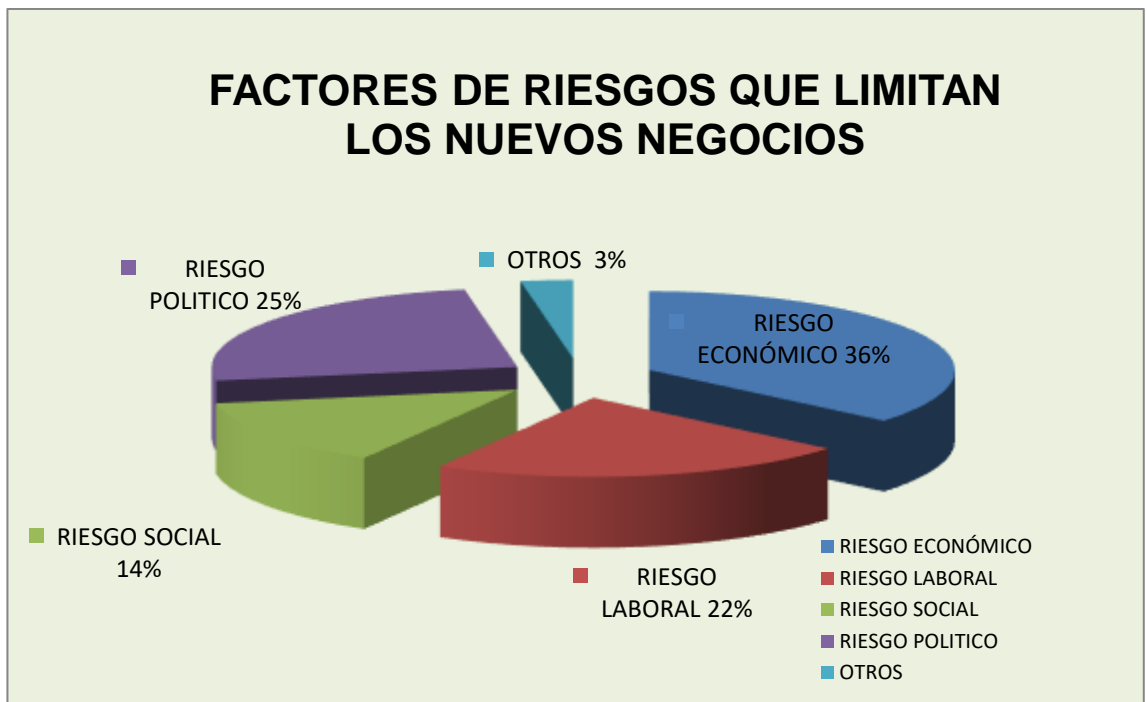
26.- ¿Qué tipo de riesgos cree que limitan los nuevos negocios?

Tabla No. 38
FACTORES DE RIESGOS QUE LIMITAN LOS NUEVOS NEGOCIOS

	ni	Ni	hi	Hi
RIESGO ECONÓMICO	26	26	36%	36%
RIESGO LABORAL	16	42	22%	58%
RIESGO SOCIAL	10	52	14%	72%
RIESGO POLITICO	18	70	25%	97%
OTROS	2	72	3%	100%
Total	72		100%	

Fuente : Grupo Camaronero "Champmar S.A."/ Encuestas realizadas

Elaborado por: El Autor



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.- De los resultados obtenidos en la muestra realizada el 31% del personal encuestado ha terminado y realizado sus estudios de bachillerato, un 63% ha culminado o está realizando estudios universitarios; un 6% está realizando o ha culminado estudios de maestría, y solo el 1% ha estudiado o está cursando estudios de doctorado

2.2 Verificación de hipótesis

La estructuración de un sistema metodológico que determine las necesidades en los procesos de formación para la gestión de emprendimientos del Grupo Camaronero Champmar S.A., ha contribuido para que la empresa para mejore su crecimiento a través de estrategias emprendedoras, creando una ventaja competitiva dentro del sector al que pertenece, innovación y desarrollo de sus tecnologías y del potencial de su talento humano.

- El desarrollo del potencial y habilidades del talento humano previamente determinadas y clasificadas contribuirá para la gestión de emprendimientos.
- La inversión y desarrollo en tecnologías le permitirá una ventaja competitiva y valor agregado fortaleciendo nuevos emprendimientos.
- El desarrollo de la empresa dentro de un sistema de gestión empresarial adecuada le permitirá flexibilidad y cambios ante la presencia de innovación empresarial.
- Una adecuada estructura de gestión de emprendimientos, le permitirá a la empresa contar con factores organizacionales tanto externos como internos para generar los mismos.
- Un estudio de análisis de riesgos y apalancamiento le permitirá a la empresa reducir el mismo en las actividades de emprendimiento que realice.

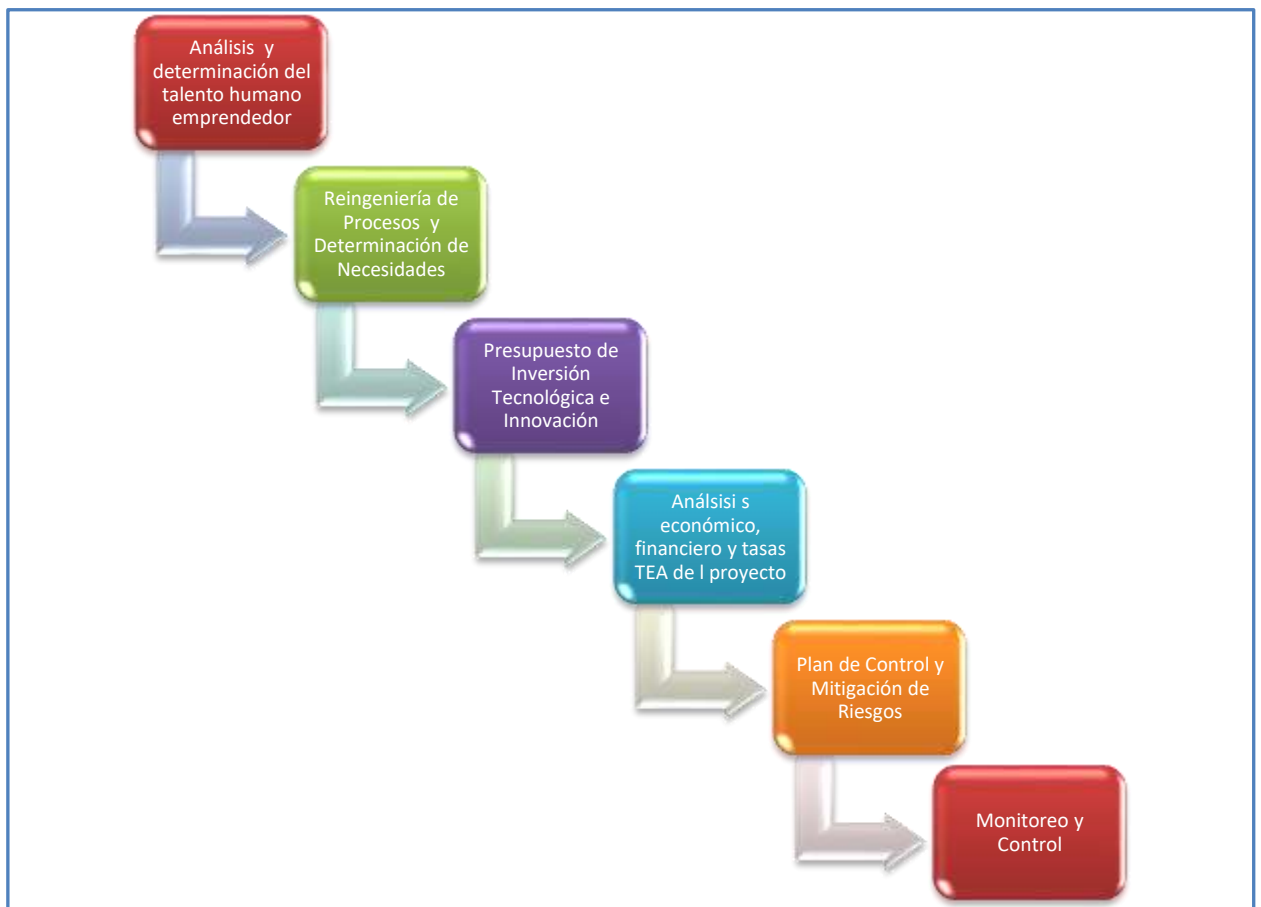
CAPÍTULO III

ESTRUCTURA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Metodología propuesta para la determinación de necesidades de formación para la gestión de los emprendimientos del Grupo Camaronero Champmar S.A.

Una vez analizado los factores críticos que impiden la gestión de los emprendimientos del grupo camaronero Champmar S.A.; se propone la metodología siguiente mostrada en el flujo expuesto a continuación:

Gráfico No.35
FLUJO DE LA PROPUESTA



Fuente: Grupo Champmar

Elaborado por: El Autor

3.1.1. Análisis y determinación del talento Humano emprendedor.

Para poder determinar qué tipos de trabajadores tenemos dentro de la organización y en especial aquellos que tengan espíritu emprendedor y características, cualidades y comportamiento emprendedor e innovador nos valdremos de test para medir dichas variables cualitativas. El siguiente cuestionario está conformado por 59 afirmaciones, agrupadas en nueve (9) áreas, puntuadas de acuerdo a una escala establecida. Este es creado por CREAR, Instituto para el Emprendimiento y Creación de empresas, Trabajo y Desarrollo Humano.

CUESTIONARIO PERFIL PERSONAL EMPRESARIAL		
Instrucciones:	Escala	Puntos
A continuación, encontrará 59 afirmaciones, agrupadas en nueve (9) áreas. Por favor, lea detenidamente cada afirmación, luego escoja y escriba en la línea de la derecha de cada frases el número (del 1 al 5) que describa en mejor forma su situación personal, de cuerdo a la siguiente escala:	Nunca	1
	Raras Veces (casi nunca)	2
	Algunas Veces	3
	Usualmente (casi siempre)	4
	Siempre	5

Conocimientos de Tecnologías	1. Estoy al tanto y conozco las nuevas tecnologías que salen y pueden servir para el desarrollo de mi negocio	
	2. Diseño, desarrollo y pongo a prueba mis propios productos, de acuerdo con las necesidades de mis clientes.	
	3. Tengo los conocimientos necesarios para crear tecnologías o técnicas prácticas, que mejoren el proceso productivo del negocio que voy a crear.	
	4. Investigo y creo nuevas ideas que mejoren lo que hago y me diferencien de los demás.	
	5. Estoy al tanto y conozco la tecnología que necesito para la empresa que voy a crear.	
	6. Para poner a funcionar mi empresa requiero de alguna técnica o tecnología especializada	

Conocimiento de Herramientas de Gestión	7. Me actualizo y conozco el manejo básico del computador y sus herramientas de trabajo como Word, Excel. Pow er Point, entre otras que requiere mi negocio.	
	8. Estoy actualizado en las herramientas de planificación, administración, contabilidad y control.	
	9. Diseño y creo mis propias herramientas para planificar, costear, administrar y analizar la información que necesito.	
	10. tengo conocimiento sobre la legislación tributaria (impuestos), comercial y laboral.	
	11. Estoy actualizado y conozco otras herramientas de computador que sirven para simulaciones, análisis y proyecciones que faciliten mi gestión.	

Conocimiento de Estrategias Comercialización	12. Tengo conocimiento de los cambios que se presentan en el mercado al que me voy a dirigir.	
	13. Tengo acceso y conozco métodos de mercadeo que me permiten estar cerca de los clientes y detectar los cambios de consumo.	
	14. conozco las estrategias que se usan en mercadeo para hacer análisis periódicos sobre las necesidades de compra de los clientes.	
	15. Sé que estrategias de mercadeo existen para cubrir y ampliar mis servicios a más clientes.	
	16. Sé cómo prever los problemas que se presentarán con los clientes en el negocio que voy a crear.	

Razón	17. Cuando me enfrento a serias dificultades, rápidamente me desplazo a otras actividades	
	18. Hago cosas que otras personas consideran arriesgadas.	
	19. Me complico cuando las cosas salen mal.	
	20. Ante soluciones difíciles busco soluciones creativas.	
	21. Resuelvo problemas cotidianos con rapidez, evitando conflictos.	
	22. Busco la información que requiero cuando tengo que tomar una decisión.	
	23. Para tomar mis decisiones, pienso que es muy importante la opinión de otro.	
	24. Antes de tomar una decisión me tomo el tiempo necesario para informarme y analizar las posibles alternativas.	
	25. Dejo pasar el tiempo para realizar los cambios sobre una situación problema.	

Habilidades de Gestión	26. Me arriesgo hacer cosas nuevas y diferentes a las que he hecho anteriormente.	
	27. Hago lo que se necesita hacer sin que otros tengan que decirme lo.	
	28. Me involucro en algo nuevo cuando tengo certeza de que tendré éxito.	
	29. Sin una organización de la información es imposible tomar una decisión.	
	30. Evalúo con cuidado las desventajas y las ventajas de las diferentes alternativas para llevar a cabo una tarea.	
	31. Si es necesario, no me importa hacer el trabajo de otros para cumplir con una entrega a tiempo.	
	32. Prefiero situaciones en las que puedo controlar al máximo la situación final.	

Habilidades de Comunicación	33. No importa quien sea mi interlocutor, escucho con atención.	
	34. Busco la opinión de personas especialistas en las ramas en las que me estoy desempeñando.	
	35. escucho con atención las opiniones de los otros, aunque no siempre digan lo que yo espero escuchar.	
	36. evito que mis emociones y sentimientos me hagan decir o hacer cosas que afecten a otras personas.	
	37. Me gusta trabajar con personas que piensan y hacen las cosas diferente a mi.	
	38. Tengo facilidad para identificar las habilidades y cualidades de los colaboradores que requiero mi empresa.	
	39. Cuando trabajo con otros logro mejorar los resultados.	
	Comportamiento Hacia la Realidad	40. Soy fiel a mis principios y a las promesas que hago.
41. Cuando me propongo hacer algo desafiante o difícil insisto hasta lograr el objetivo.		
42. Dejo pasar Las oportunidades.		
43. Me esmero en buscar cosas que necesitan hacerse.		
44. Aunque otras personas no me apoyen, busco nuevos proyectos hasta lograr concretarlos.		
45. Realizo los cambios necesarios para salir adelante, cuando estoy en una situación difícil.		
Valoración Hacia si Mismo	46. Confío en mis ideas a pesar de que otras personas estén en desacuerdo o piensen diferente.	
	47. Mi rendimiento en el trabajo es mejor que el de las otras personas con las que trabajo.	
	48. Acepto con facilidad que las cosas no salgan bien.	
	49. Me indispongo cuando las cosas salen mal o hay alguna dificultad.	
	50. me aferro a mis ideas, sean cuales sean.	
	51. En las actividades que me propongo, las cosas salen bien.	
	52. Sé qué cosas puedo hacer, cuando estoy frente a un problema.	
	53. Pongo en consideración de otros mis ideas y si ellos piensan que debo cambiarlas, las cambio	

Valoración Hacia las Personas	54. Insisto Varias veces que otras personas hagan lo que yo quiero.	
	55. Logro que otros apoyen mis ideas y recomendaciones.	
	56. Invierto tiempo en pensar cómo puedo influenciar a las otras personas.	
	57. Para alcanzar las metas busco soluciones, aunque no beneficien a todas las personas involucradas.	
	58. Busco llegar a acuerdos, aunque no ganemos todos.	
	59. He sufrido fracasos en el pasado.	

Áreas	Puntos
Conocimientos de Tecnologías	
Conocimiento de Herramientas de Gestión	
Conocimiento de Estrategias Comercialización	
Razón	
Habilidades de Gestión	
Habilidades de Comunicación	
Comportamiento Hacia la Realidad	
Valoración Hacia si Mismo	
Valoración Hacia las Personas	
TOTAL	

Perfil	EVALUACION	PUNTUACIÓN		
		Obtenidos	A obtener	Semáforo
	Características - Factores		30	0%
Innovador-Creativo	Conocimientos de Tecnologías		25	0%
	Conocimiento de Herramientas de Gestión		25	0%
	Conocimiento de Estrategias Comercialización		80	0%
			45	0%
Gestor	Razón		35	0%
	Habilidades de Gestión		35	0%
	Habilidades de Comunicación		115	0%
Negociador			30	0%
	Comportamiento Hacia la Realidad		40	0%
	Valoración Hacia si Mismo		30	0%
	Valoración Hacia las Personas		100	0%
	TOTAL		295	0%

SEMÁFORO	
VERDE	76% AL 100%
AMARILLO	34% AL 75%
ROJO	10% AL 33%

Marque con una **X** en la Columna "**CIERTO**" si está de acuerdo con la frase y si es lo contrario, o sea, si no está de acuerdo con la frase marque la **X** en la columna "**FALSO**". Todas las frases deben de ser contestadas y no se puede marcar en ambas columnas.

Items/No.	Preguntas	CIERTO	FALSO
1	Me gustan las reuniones sociales sólo por estar con la gente.		
2	La única parte interesante de los periódicos es la página cómica.		
3	Yo admiré a mi padre como un hombre ideal		
4	De vez en cuando una persona necesita alardear un poco.		
5	Nuestro pensamiento sería mucho mejor si dejáramos de usar palabras como "probablemente", "aproximadamente" y "quizás".		
6	Tengo inmensos deseos de llegar a ser una persona exitosa en el mundo.		
7	Cuando estoy en un grupo de personas generalmente hago lo que los demás desean en vez de dar sugerencias		
8	Cuando niño me gustó el libro "Alicia en el País de las Maravillas".		
9	Generalmente voy al cine más de una vez a la semana.		
10	Algunas personas exageran sus problemas para lograr la compasión de los demás.		
11	La gente puede hacerme cambiar de opinión muy fácilmente aunque yo crea estar decidido sobre un asunto.		
12	Frecuentemente siento que escogí mal mi ocupación.		
13	Tardo mucho en decidirme.		
14	Siempre sigo la regla: el trabajo antes que el placer.		
15	Repetidas veces a la semana siento como si algo terrible fuera a ocurrirme.		
16	No vale la pena ayudar a los demás pues siempre pagan mal.		
17	Me gustaría ser periodista.		
18	Una persona que no vota no es un buen ciudadano.		
19	Creo que me gustaría el trabajo de "Contratista Constructor".		
20	He tenido experiencias muy peculiares y extrañas.		
21	Mi vida diaria está llena de cosas que me mantienen interesado.		
22	Si se altera la declaración de impuestos para pagar menos de lo debido, se comete una falta tan mala como robar dinero al gobierno.		
23	En la mayoría de los aspectos, el pobre está en mejores condiciones que el rico.		
24	Siempre me gusta mantener mis cosas limpias y en perfecto orden.		
25	La gente astuta y sarcástica me hacen sentir muy incómodo.		
26	Es bueno conocer personas de influencia a fin de no pagar multas por infracciones de tránsito y otras semejantes.		
27	Cuando me entero del éxito alcanzado por alguien a quien conozco bien, me siento como un fracasado.		
28	Creo que me gustaría el trabajo de diseñador de vestidos.		
29	Frecuentemente me dicen que tengo muy mal genio.		
30	A veces digo algunos chismes.		

Para determinar la personalidad del talento humano, nos valdremos de la plantilla de evaluación del Knowlegge & Jobs del California Psychological.

INSTRUCCIONES

En las páginas siguientes encontrará cierto número de situaciones y de preguntas seguidas de varias respuestas posibles.

SE LE PIDE ESCOJA UNA ALTERNATIVA - Y UNA SOLA - PARA CADA PREGUNTA; la que de manera espontánea le parezca preferible.

En algunas cuestiones estará usted personalmente implicado; por ejemplo:

- Si usted pudiera elegir el tipo de vivienda de manera completamente libre, que preferiría?

- A. Una casa en el campo con un gran jardín
- B. Un lujoso departamento en una gran ciudad
- C. Una casa situada en una calle tranquila de una pequeña ciudad

Otras se refieren a personas ajenas, como:

- J... está comprando en un gran almacén cuando advierte que alguien esconde discretamente un disco bajo su jersey, que hará J...?

- A. Dar cuenta del hecho al primer vendedor que encuentre
- B. No hacer nada porque piensa que no es cosa suya
- C. Indicar al infractor con el gesto o de palabra que ha visto lo que ha hecho

En este caso, usted contestará lo que, según su propia opinión, es más probable que haga J...

En realidad, no hay respuestas buenas ni malas; cada uno piensa y actúa como cree conveniente en función de su carácter, de sus intereses, etc.

Para indicar sus respuestas dispone de una Hoja de contestación. Dé sus respuestas marcando la letra que coincida con la alternativa elegida. Compruebe que el número que precede a la fila en que va a responder coincide con el de la pregunta.

Si quiere anular una respuesta, tache (o borre) la marca correspondiente y señale la nueva elección.

ALGUNAS OBSERVACIONES IMPORTANTES:

- Responda lo más espontánea y sinceramente posible con la contestación que se le ocurra inmediatamente al leer las alternativas que se proponen. Conteste rápidamente, sin reflexionar demasiado.
- No dé más que una sola respuesta a cada pregunta
- Responda a todas las preguntas. Es posible que en algunos casos ninguna de las contestaciones propuestas le convenza del todo; esfuércese entonces en elegir la que crea mejor entre las alternativas que se ofrecen.
- No hay tiempo límite, pero no emplee demasiado tiempo en cada pregunta.
- No escriba absolutamente nada sobre este cuadernillo.

NO PASE LA PAGINA HASTA QUE SE LE INDIQUE

IMPORTANTE: SOLO SERAN VALIDAS LAS RESPUESTAS UTILIZANDO X MINUSCULA.

TEST DE PERSONALIDAD
MARQUE CON UNA X LA RESPUESTA

1. T... debe salir de viaje con una persona de la que no conoce nada. Sobre cual de los siguientes aspectos de esa persona es preferible informar a T... para que el viaje resulte mejor ?

- A. Su estilo de vida
- B. Los puntos que tengan en común
- C. Su actividad y responsabilidades profesionales

2. Entre los siguientes tipos de vendedores de prendas confeccionadas, cuál es el que tiene más probabilidades de éxito ?

- A. El que presente las últimas novedades
- B. El que, tratando de conocer el estilo de su cliente, se interese por su modo de vida
- C. El que posea una buena capacidad de convencer.

3. B... tiene un proyecto importante para la promoción de un nuevo producto y va a exponer su idea ante el comité de dirección. Cuál de las siguientes cualidades le será más útil para persuadir a su auditorio ?

- A. Competencia técnica y un conocimiento perfecto del tema
- B. Capacidad para modificar sus razonamientos según la actitud del auditorio
- C. Facultad para mantener el orden de sus ideas a pesar de las interrupciones.

4. Se envía a G..., contra su voluntad, a una país extranjero, por el cual no se siente atraído en principio, para una estancia de varias semanas. Cuál será su actitud ?

- A. Estimar que la duración de su estancia es demasiado corta para conseguir integrarse
- B. Tratar de aprender la lengua para comprender mejor a este país y vivir más a gusto en él.
- C. No tener más que los contactos estrictamente necesarios para la buena marcha de su trabajo.

5. Según su opinión, las personas que dicen siempre "su" verdad a los demás, aunque ésta sea desagradable, lo hacen, en general, porque:

- A. No saben controlar sus impulsos y dicen espontáneamente lo que piensan
- B. No les gusta la hipocresía
- C. Piensan que esto simplifica las relaciones

6. Un buen amigo de C... había comenzado bastante brillantemente su carrera profesional, pero los resultados no han sido los que cabría esperar y terminó teniendo numerosos fracasos. Qué piensa C... acerca de ésta ?

- A. Que las condiciones no le han sido favorables
- B. Que no estaba a la altura necesaria
- C. Que no ha utilizado bien los medios para salir adelante

7. B... encuentra, en casa de unos amigos, a una persona que aparenta una edad muy inferior a la que realmente tiene. Que opinará B... ?

- A. Probablemente ha encontrado en la vida lo que le convenía
- B. Tiene buena suerte; es cuestión de naturaleza
- C. Seguramente ha tenido una vida fácil

8. Para expansionarse, S... decide aprender judo. Después de unos meses de entrenamiento se da cuenta de que progresa muy lentamente. Cuál será su reacción ?

- A. Pensando que realmente no está hecho para el judo, elegirá otro deporte
- B. Convencido de que no está dotado para las actividades corporales, buscará otra forma de actividad.
- C. Continuará sus esfuerzos con la esperanza de que seguramente serán un día coronado por el éxito

9. P...se acuesta una noche muy fatigado, pero no puede dormirse porque sus vecinos del piso superior han organizado una fiesta muy ruidosa. Qué hará ?

- A. Subir y advertir a sus vecinos
- B. Dar con la escoba algunos golpes en el techo
- C. Tomar un somnífero y tratar de dormir cueste lo que cueste

10. C..., que carece de teléfono, llega a una oficina de telégrafos para enviar un telegrama a la hora de cerrar. El encargado le dice que es demasiado tarde, que va a cerrar. Qué hará C... ?

- A. Ir a la casa de un amigo que tiene teléfono para poner el telegrama por teléfono
- B. Convencer al encargado de que su telegrama es muy urgente y que debe salir de inmediato
- C. Ir a una oficina de telégrafos que cierra más tarde



GRUPO CAMARONERO CHAMPMAR S.A.

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE CARACTERÍSTICAS, ACTITUDES Y COMPORTAMIENTO EMPRENDEDOR

Nombre del evaluado	
Nombre del evaluador	
Fecha de ingreso	
Cargo actual	
Tiempo en el cargo	

Características/Actitudes/Comportamiento	Autoevaluador	Comentarios	Evaluador	Comentarios	Auto evaluación
Liderazgo					
Cooperación					
Comunicación					
Iniciativa					
Responsabilidad					
Compromiso					
Creatividad					
Adaptabilidad a nuevas condiciones					
Precisión					
Proactividad					
Autonomía					
Puntualidad					
Dinámico					
Capacidad de análisis					
Capacidad de gestión					
Orientación a resultados					
Conocimiento del negocio					
Construcción de relaciones de negocios					
Vérsatil					
Empoderamiento					

Ponderación

Por evaluador	
Nivel de emprendimiento	
Ponderación final	

ÍNDICES CRÍTICOS	Hechos específicos y relevantes que indiquen actitudes sobresalientes del evaluado

Cree que es EMPRENDEDOR	
Porque?	



TIPO DE EMPRENDEDOR

CARACTERÍSTICA	SI	NO
Hace uso de la investigación científica		
Parte de un proyecto o lo realiza a través de otras personas		
Se supera y da lo mejor de sí así sea una empresa ajena		
Mantiene continua innovación		
Tiene áreas que le sirven de modelo para emprender		
Creativo, entusiasta, trabajador		
Busca nuevas oportunidades constantemente		

Fuente: Grupo Champmar

Elaborado por: El Autor

Los primeros cuestionarios son de uso general para valorar y medir características de la personalidad, se procedió a añadir dos formas adicionales para poder valorar y medir no solo estos aspectos sino también las características, actitudes, comportamiento y tipo de emprendedor con el cuenta la empresa. Son modelos tipos cuestionarios adaptados a las variables a las que se quiere medir en nuestro caso el factor emprendimiento, espíritu emprendedor y las características y cualidades derivadas del mismo.

3.1.2. Reingeniería de Procesos y determinación de necesidades empresariales del grupo camaronero Champmar S.A.

Para poder determinar qué tipos de trabajadores tenemos dentro de la organización y en especial aquellos que tengan espíritu emprendedor y características, cualidades y comportamiento emprendedor e innovador nos valdremos de test para medir dichas variables cualitativas. El siguiente cuestionario está conformado por 59 afirmaciones,

CONCLUSIONES

Durante la investigación se consideró las siguientes conclusiones relevantes a la misma:

1. La capacitación, evaluación y desarrollo de aptitudes y habilidades del talento humano con el que cuenta la organización le proveerá al grupo tener a un corto y mediano plazo grupo de emprendedores y personal con espíritu emprendedor; con lo que se agilizará cualquier gestión de emprendimiento que se desee realizar en un tiempo estimado; así como proyectos de incubación de negocios alternos para el Grupo Champmar.
2. La inversión y el desarrollo e innovación tecnológica le proveerá al Grupo ser más eficiente en sus procesos obteniendo así una ventaja competitiva frente a sus competidores y una consolidación mayoritaria dentro del mercado local y extranjero.
3. El contar con una estructuración de planes de emprendimiento e innovación del grupo le permite abordar las nuevas directrices y cambios en que el Ecuador proyecta a mediano plazo con el cambio de la matriz productiva del país, en la que al sector camaronero junto con el Ministerio de Industrias y Competitividad están abriendo los caminos necesarios para el desarrollo.
4. Para gestionar emprendimientos exitosos es necesario contar con un plan de control y mitigación de riesgos; el contar con el mismo le permitirá a la empresa poder apalancar y disminuir pérdidas frente eventuales pérdidas por el riesgo inherente.

RECOMENDACIONES

1. Difundir el sistema metodológico para las necesidades de formación en la gestión de emprendimientos a las áreas gerenciales del grupo camaronero, con el objeto de conocer las estrategias, reingeniería y directrices para la gestión de emprendimientos, lineamientos y restricciones para que puedan ser una ventaja competitiva con respecto al resto de empresas del mismo sector aprovechando la innovación con la tecnología y los nuevos emprendimientos.
2. Hoy en día estamos en la era de la información y avance tecnológico y desarrollo de la globalización por lo que la metodología propuesta debe seguir evolucionando y de mano con el sistema de gestión empresarial del Grupo que le permita flexibilidad y adaptación a estos futuros cambios que sea un modelo dinámico y no estático y sirva de ejemplo para otros grupos del sector camaronero.
3. Las empresas deben extraer conocimiento con un nivel sofisticado y talento humano preparado para identificar los requisitos del negocio , adaptar infraestructura tecnológica, innovación, emprendimientos, incubación de negocios alternos , a través de estrategias empresariales que se relacionan con su sector, organización y funcionamiento, priorizando las variables y su entorno y nuevos factores o agentes del mercado.
4. Los rumbos de algunas empresas principalmente dependen de sus directivos, hoy en día en especial en el factor de emprendimientos es necesario que los altos niveles jerárquicos trabajen en conjuntos con sus subalternos para la planificación de emprendimientos, fijación de estrategias y consecución de objetivos en forma conjunta para que se logre los resultados eficazmente.

5. La incertidumbre política que vive el país en materia de inversión pese a que el modelo luce con una generación de nuevas plazas de trabajo y aperturas de mercado con los emprendimientos hace que los grupos de cualquier sector en el país no tenga solo una línea de productos y servicios sino que se proyectan a la diversificación o añadir algún valor agregado para ser competitivos y aumentar su rentabilidad.

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía TEXTUAL:

- Varela, R. (2013). *Innovación Empresarial: Arte y Ciencia en la Creación de Empresas*. Tercera edición. Cali, Colombia. Editorial Prentice Hall.
- Asensio, E., Vásquez, B. (2013). *Empresa e Iniciativa Emprendedora*. Segunda edición. Colombia. Editorial Paraninfo.
- Méndez, C. (2006). *Metodología: Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con énfasis en ciencias empresariales*. Cuarta edición. Colombia. Editorial Grupo Noriega.
- Munch, L. (2014). *Fundamentos de Gestión Empresarial: La clave de la competitividad*. Segunda edición. México. Editorial Trillas.
- Brunet, I., Baltar, R. (2011). *Creación de Empresas: Emprendimiento e Innovación*. Primera edición. Colombia. Editorial Ediciones de la U.
- Schnarch, A., Schnarch, D. (2010). *Marketing para emprendedores: Cómo identificar oportunidades y desarrollar empresas exitosas*. Primera edición. Bogotá, Colombia. Editorial ECOE ediciones.
- Bruna, F. (2006). *Emprendiendo un Proyecto de Empresa: Planificación y Gestión Emprendedora*. Primera edición. España. Editorial Ideaspropias.
- Espinoza, J. (2013). *Emprendimiento y Gestión*. Segunda edición. Guayaquil, Ecuador. Editorial ediciones Espinoza.
- Alemán, M., González, E. (2004). *Modelos Financieros en Excel*. Primera reimpresión. México. Compañía Editorial Continental.
- Langdon, H., Bonham, A. (2001). *Smart: Lo fundamental y lo más efectivo acerca de las finanzas en los negocios*. Primera edición. Colombia. Editorial McGRAW-HILL Interamericana S.A.
- Koch, R. (2001). *Smart: Lo fundamental y lo más efectivo acerca de la Estrategia*. Primera edición. Colombia. Editorial McGRAW-HILL Interamericana S.A.
- Perdomo, A. (1998). *Análisis e Interpretación de Estados Financieros*. Tercera edición. México. Editorial Ecafsa.

- Perdomo, A. (1993). *Toma de Decisiones Financieras*. Primera edición. México. Editorial Ecasa.
- Perdomo, A. (1994). *Elementos Básicos de Administración Financiera*. Octava reimpresión. México. Editorial Ediciones Contables y Administrativas, S.A.
- Amat, O. (2013). *EVA (Valor Añadido Económico): Un nuevo enfoque para optimizar la gestión, motivar y crear valor*. Segunda edición. España. Editorial Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Amat, O. (1997). *Análisis Económico Financiero*. Decima sexta edición. España. Editorial Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Stern, J., Shiely, J., Ross, I. (2002). *El RETO DEL EVA: Cómo implantar y gestionar el cambio del valor añadido en una organización*. Segunda edición. Barcelona, España. Editorial Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Cañadas, M. (1996). *Cómo crear Empresas Rentables*. Primera edición. España. Editorial Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Molina, W. (2004). *Control Gerencial: Instrumentos útiles para la toma de decisiones a nivel de Gerencia*. Primera edición. Guayaquil, Ecuador. Editorial Corporación Grafica Suarez Vásconez.
- Bierman, H. (2006). *Planeación Financiera Estratégica: Guía del administrador para mejorar los resultados expresados en utilidades*. Décima reimpresión. México. Editorial CECOSA, Compañía Editorial Continental, S.A.
- Webb, S. (1994). *Economía de la Empresa*. Séptima reimpresión. México. Editorial Limusa, S.A.
- O’Kean, J. (1994). *Análisis del Entorno Económico de los Negocios: Una introducción a la macroeconomía*. Primera edición. Cali, Colombia. Editorial McGRAW-HILL Interamericana de España, S.A.
- Weston, J., Copeland, T. (1996). *Manual de Administración Financiera II*. Segunda edición. Colombia. Editorial McGRAW-HILL Interamericana de México, S.A. de C.V.
- Paz, H. (2008). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. Primera edición. Cali, Colombia. Editorial Manglar editores.
- Aguirre, J. (2006). *Auditoría y Control Interno*. Segunda edición. Madrid, España. Editorial Cultural, S.A.

Ayala, E. (1983). *Nueva Historia del ECUADOR*. Primera edición. Quito, Ecuador.
Editorial Grijalbo Ecuatoriana, Ltda.

Villalba, C. (2014-2015). *Emprendimiento y Gestión*. Primera edición. Ecuador.
Editorial Ecuador.

Bibliografía WEB:

<http://definicion.de/metodologia/>

Otros:

Larrea, R. (2010). *Guía práctica para la selección del tema y elaboración del proyecto de Tesis*. Guayaquil. UTEG.

Lasio, V., Caicedo, G., Ordeñana, X. (2013). *Reporte GEM, Global Entrepreneurship Monitor*. Guayaquil.