

<https://doi.org/10.69639/arandu.v13i2.2272>

Ser emprendedor en Tulcán: las competencias que sostienen los negocios en la frontera norte del Ecuador

Being an Entrepreneur in Tulcán: The Competencies that Sustain Businesses on Ecuador's Northern Border

Stalin Fernando Morales López

stalin.morales@upec.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0007-6593-5797>

Universidad Politécnica Estatal del Carchi
Tulcán - Ecuador

César Armando Enríquez Montenegro

cesar.enriquez@upec.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0003-0510-8590>

Universidad Politécnica Estatal del Carchi
Tulcán – Ecuador

Artículo recibido: 10 abril 2026- Aceptado para publicación: 16 mayo 2026
Conflictos de intereses: Ninguno que declarar.

RESUMEN

El propósito de la presente investigación es realizar un estudio diagnóstico descriptivo de las habilidades emprendedoras que apoyan a las empresas en la ciudad de Tulcán. En la frontera norte del Ecuador, el emprendimiento siempre ha sido una estrategia esencial para la generación de ingresos y la reducción de la vulnerabilidad socioeconómica. Sobre todo, se destaca las escasas oportunidades de empleo formal y estructurado. Este artículo analiza los distintos niveles de desarrollo de las habilidades personales, sociales y técnicas presentes en los emprendedores de la ciudad, en la investigación se desarrolló un enfoque cuantitativo y descriptivo. Para la toma de datos, se aplicó una encuesta estructurada a una muestra representativa de 60 emprendedores pertenecientes a varios sectores económicos del cantón. Los resultados encontrados en la aplicación de la encuesta nos muestran que hay una motivación personal de manera evidente y alta hacia el emprendimiento. Se evidenció mediante las variables que existe constancia y seguridad en sí mismo. También en el plano de las capacidades no técnicas, como la planificación estratégica, la gestión financiera formal o el uso de los medios digitales. Finalmente, la investigación plantea una serie de recomendaciones para fortalecer estas capacidades a partir de la intervención de la educación superior. Por otro lado, el análisis ofrece una visión nítida y contextualizada de la situación empresarial en zonas fronterizas y propone una serie de posibilidades que pueden contribuir a su sostenibilidad y progresiva formalización.

Palabra clave: emprendimiento, competencias emprendedoras, negocios locales, formación, sostenibilidad

ABSTRACT

The purpose of this research is to conduct a descriptive diagnostic study of the entrepreneurial skills that support businesses in the city of Tulcán. In Ecuador's northern border region, entrepreneurship has long been an essential strategy for generating income and reducing socioeconomic vulnerability, especially given the limited opportunities for formal and structured employment. This article examines the different levels of development of personal, social, and technical skills among entrepreneurs in the city. The study followed a quantitative and descriptive approach. To collect the data, a structured survey was administered to a representative sample of 60 entrepreneurs from various economic sectors of the canton. The results of the survey reveal a clearly high level of personal motivation toward entrepreneurship. Variables such as perseverance and self-confidence were evident. The study also identified gaps in non-technical capacities, such as strategic planning, formal financial management, and the use of digital tools. Finally, the research offers several recommendations to strengthen these abilities through the involvement of higher education institutions. Additionally, the analysis provides a clear and contextualized understanding of the business environment in border areas and proposes several pathways that may contribute to their sustainability and progressive formalization.

Keywords: entrepreneurship, entrepreneurial competencies, local businesses, training, sustainability

Todo el contenido de la Revista Científica Internacional Arandu UTIC publicado en este sitio está disponible bajo licencia Creative Commons Attribution 4.0 International. 

INTRODUCCIÓN

El emprendimiento se ha convertido en un motor clave para el progreso económico a nivel nacional, regional y local durante la última década, sobre todo en zonas donde el trabajo formal es escaso y continúan existiendo problemas estructurales en la economía. No solo proporciona dinamismo económico, sino que también tiene un rol social significativo en América Latina, ya que fomenta la movilidad social, brinda una opción para integrarse al mercado de trabajo y ayuda a incrementar los ingresos familiares.

Ecuador es parte de esta corriente. En realidad, según informes del Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2023), es uno de los países con las tasas más altas de emprendimiento temprano en la región.

En esta circunstancia, la ciudad de Tulcán, que es la capital de la provincia del Carchi y se encuentra en la frontera norte del Ecuador con Colombia, tiene un comportamiento específico. Su cercanía con el vecino país ha condicionado un ecosistema económico caracterizado por el comercio binacional, la movilidad humana y una fuerte presencia de actividades informales. A ello se suman otros factores, como la migración, la limitada industrialización y la escasa oferta de empleo público y privado, que han hecho del emprendimiento una necesidad más que una elección.

A pesar de la amplia variedad de negocios en funcionamiento, desde pequeños comercios hasta servicios innovadores, muchos de ellos tienen problemas serios para perdurar a lo largo del tiempo. Las razones son variadas: falta de formación empresarial, poca planificación, carencia de redes de apoyo, inestabilidad del entorno y deficiencias en las habilidades emprendedoras. Estas competencias, entendidas como un cúmulo de actitudes, saberes y habilidades, son cruciales no solamente para comenzar una empresa, sino también para manejarla y ajustarla a situaciones cambiantes.

Diversos autores coinciden en que las competencias emprendedoras abarcan tres dimensiones fundamentales: las personales, relacionadas con la iniciativa, la perseverancia y la tolerancia al riesgo; las sociales, vinculadas a la comunicación, el liderazgo y el trabajo en equipo; y las técnicas, centradas en la planificación, la gestión financiera, el marketing y el uso de tecnologías (Man et al., 2002; Gibb, 2005; Fayolle & Gailly, 2008). Las fronteras constituyen contextos complejos con diversas realidades, lo que resalta la gran relevancia de las habilidades y, sobre todo, en las decisiones estratégicas que realizan los emprendedores al encontrarse en una realidad que abarca lo económico, legal y social.

La educación superior también es un actor clave para mejorar las habilidades, sobre todo cuando el emprendedor usa sistemas prácticos, aplicaciones comerciales, desarrollo de páginas web, formación personalizada y lo más importante es conectarse con la comunidad. En este

contexto, la Universidad tiene un papel relevante en esta área al ofrecer capacitación y asesoramiento técnico a los emprendedores.

La investigación se centra en examinar las habilidades empresariales de los emprendimientos en Tulcán, al identificar las capacidades destacadas, los puntos débiles más comunes y los factores que favorecen el crecimiento en el ámbito académico e institucional. El artículo se basa en evidencia empírica, lo que permite identificar el desarrollo del ecosistema emprendedor, con el objetivo de fomentar empresas más sustentables, contemporáneas y organizadas que contribuyan al crecimiento económico de la región fronteriza. Asimismo, que el desarrollo de las empresas esté enfocado a lo sostenibles, contemporáneas y organizadas, de esta manera les permita contribuir al crecimiento económico de la región fronteriza.

Fundamentos del emprendimiento

En la última década, la literatura económica ha convergido en conceptualizar el emprendimiento como un motor clave y estratégico para el desarrollo económico local, regional y, por extensión, nacional. Esta relevancia se acentúa particularmente en aquellos contextos donde el empleo formal se mantiene limitado y el entorno económico se enfrenta a desafíos estructurales crónicos. En la geografía de América Latina, la función del emprendimiento trasciende la mera métrica económica; asume un papel social y mitigador, constituyéndose en una vía alternativa y necesaria para la inserción laboral, la movilidad social y la generación de ingresos familiares estables. Ecuador no es, por supuesto, ajeno a esta realidad; de hecho, los reportes del Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2023) lo posicionan consistentemente entre los países con mayor actividad emprendedora temprana en la región.

En este complejo contexto, la ciudad de Tulcán, capital de la provincia del Carchi, ubicada estratégicamente en la frontera norte del Ecuador con Colombia, presenta una dinámica económica de singularidad. Su cercanía con el país vecino ha condicionado históricamente un ecosistema económico caracterizado por la alta dependencia del comercio binacional, la movilidad humana constante y una fuerte presencia de actividades económicas informales. A estos factores estructurales se suman otros, como los flujos migratorios, la limitada industrialización regional y la escasez crónica de oferta de empleo público y privado, elementos que han convergido para transformar el emprendimiento en una necesidad perentoria más que en una elección deliberada.

El Desafío de la Sostenibilidad y las Competencias

A pesar de que existe una amplia gama de negocios en funcionamiento en Tulcán, que abarcan desde el pequeño comercio de subsistencia hasta iniciativas de servicios con potencial innovador, una proporción significativa de ellos enfrenta serias y persistentes dificultades para sostenerse en el tiempo. Son múltiples las razones de esta fragilidad, pero a menudo se presentan varias causas fundamentales: la escasa planificación estratégica, la falta de redes de apoyo consolidadas, la carencia de una formación empresarial organizada y, sobre todo, el escaso

entrenamiento en habilidades emprendedoras. Se entiende que estas competencias son un conjunto multidimensional de habilidades, conocimientos y actitudes fundamentales no solo para comenzar una empresa, sino también para administrarla eficazmente y ajustarse a contextos en cambio.

Según schumpeteriana, Israel Kirzner (1973) sobresale el emprendedor como un descubridor de oportunidades. Desde este enfoque, el acto de emprender no se centra tanto en la ruptura del equilibrio, sino en la capacidad de estar alerta ante los desniveles que tiene el mercado y poder aprovecharlas estratégicamente.

Según varios autores, las habilidades emprendedoras se pueden clasificar en tres dimensiones principales para su análisis: las personales, que abarcan la perseverancia, la iniciativa y la tolerancia al riesgo; las sociales, que están asociadas con el trabajo en equipo, la comunicación y el liderazgo; y las técnicas, que tienen relación con el marketing, la planificación, la administración financiera y el uso de tecnologías (Man et al., 2002; Gibb, 2005; Fayolle & Gailly, 2008). En situaciones de frontera, donde se cruzan dinámicas sociales, legales y económicas, estas capacidades cobran una importancia superior porque impactan de manera directa en las decisiones estratégicas que los empresarios tienen que tomar en contextos particularmente difíciles.

El Rol Estratégico de la Academia

En este escenario, la educación superior se vuelve un agente esencial para consolidar y oficializar estas destrezas. La formación es más eficaz cuando el empresario participa en procesos de aprendizaje práctico, que incorporen aplicaciones comerciales reales, la creación de sitios web operativos, asesoramiento individualizado y, principalmente, una conexión activa con el ambiente productivo. La Universidad Politécnica Estatal del Carchi (UPEC) cumple un papel estratégico ante esta necesidad regional al proporcionar capacitación continua y asesoría técnica directa a los empresarios locales.

El objetivo de esta investigación es analizar las habilidades emprendedoras que existen en las empresas de la ciudad de Tulcán, de esta manera nos permita identificar con precisión sus puntos fuertes, debilidades y oportunidades de avance a nivel académico e institucional. El artículo, al basarse en evidencia empírica, posibilita la observación y el diagnóstico objetivo del ecosistema emprendedor. La intención de la creación de empresas en la zona fronteriza que destaque con una organización de calidad, competente y sobre todo sostenibilidad. Asimismo, contribuya en el sector de forma notable con estabilidad social e incremento económico.

Las competencias de los emprendedores: calificación y modelos

Las competencias emprendedoras tienen múltiples dimensiones que incluyen actitudes, conocimientos, habilidades y sobre todo dar un valor a la capacidad técnica, de esta manera permita identificar oportunidades y producir resultados de manera positiva (Man, Lau y Chan, 2002), es importante para ir más allá de los objetivos limitados de empresarios como una persona claramente racional. Esta guía, además de posibilitar que el emprendimiento sea un proceso capaz

de desarrollarse y perfeccionarse, también permite realizar un marco analítico fuerte para el desarrollo de investigación socioeconómicas complejas, como el sector de estudio de este artículo.

El modelo de competencias empresariales que Man, Lau y Chan (2002), tiene como objetivo estructurar esta complejidad y agrupar las competencias en tres categorías fundamentales. A pesar de que se desarrolló en diversos entornos, es asombrosamente relevante para describir la adaptabilidad a los desafíos que enfrentan los empresarios de la ciudad de Tulcán:

- **Competencias de Oportunidad (Opportunity Competencies):** Estas aptitudes se centran en detectar y elaborar nuevas propuestas de negocio. Tiene la capacidad de identificar esquemas en el mercado donde otros solo ven ruido, la inspiración para sugerir con respuestas novedosas y, principalmente, la visión requerida para establecer si una oportunidad es verdaderamente factible. En Tulcán, este espacio se manifiesta en la capacidad de los empresarios para modificar de manera veloz los servicios o productos que brindan de acuerdo con las incertidumbres inmediatas en las tasas de cambio entre el dólar y el peso que se las tiene en el día a día, de esa manera le permite sacar partido de oportunidades económicas transfronterizas que suelen ser cambiantes y breves.
- **Competencias de Relación (Relationship Competencies):** Este campo comprende las competencias necesarias para interactuar y manejar a las diferentes partes interesadas, internos y externos. Incluye la creación de una base de datos con redes de contacto, el negociar de manera de forma apropiada, un liderazgo y la una comunicación eficaz permite cumplir con metas y objetivos. En un contexto de gran incertidumbre institucional, como una frontera, estas habilidades no son simplemente complementarias, sino esenciales para la supervivencia. La habilidad de los empresarios de Tulcán para sostener vínculos informales de confianza con sus proveedores, sus clientes (que frecuentemente son colombianos) y, sobre todo, con los agentes que facilitan el cruce aduanero, puede indicar que este aspecto es el más crucial para conservar la continuidad del negocio en situaciones en que las instituciones formales fallan o se tornan impredecibles.
- **Competencias Conceptuales/Estratégicas (Conceptual/Strategic Competencies):** Finalmente, estas competencias, las cuales conforman el dominio conceptual y estratégico, se relacionan de forma intrínseca con la capacidad metacognitiva de un individuo para reflexionar críticamente y establecer una visión de futuro sobre la empresa. Este conjunto de habilidades abarca la planificación estratégica a largo plazo, la toma de decisiones bajo condiciones de alta presión e información incompleta, la evaluación crítica del desempeño organizacional y, de manera crucial, el desarrollo de una perspectiva sistémica para comprender y anticipar cómo los factores macroambientales (políticos, económicos, sociales) y la interdependencia transfronteriza afectan la viabilidad y el modelo de negocio en su totalidad. Es plausible que, en Tulcán, la manifestación de esta competencia sea una adaptación forzosa para mitigar los riesgos derivados de la volatilidad institucional. En la

frontera, esta competencia se traduce en la habilidad para desarrollar planes de contingencia frente al cierre de fronteras o la devaluación súbita, demostrando una plasticidad mental superior a la observada en entornos económicos más estables. Es aquí donde el emprendedor diseña la estrategia de mitigación del riesgo inherente a la dependencia de un mercado binacional.

Esta desagregación categórica, por lo tanto, no solo confirma la naturaleza poliédrica de la competencia emprendedora, sino que también ofrece las coordenadas exactas para diagnosticar qué habilidades deben ser prioritariamente cultivadas, ya sea a través de la formación formal o mediante políticas de apoyo local, para robustecer el tejido empresarial en la compleja dinámica de la frontera norte.

El constructor de Man, Lau y Chan (2002) halla un eco y una expansión significativa en el Marco Europeo de Competencias de Emprendimiento (EntreComp), sugerido por la Comisión Europea (2016). Este enfoque, diseñado primordialmente como una orientación pedagógica para la enseñanza emprendedora a lo largo de las distintas etapas educativas y profesionales, ofrece una taxonomía aún más granular de las habilidades críticas.

Entretenimiento y competencias en frontera

La localización de los negocios en zonas fronterizas, cuya naturaleza dista de la estabilidad económica que caracteriza a los centros de consumo nacionales, impone un conjunto de rasgos singulares que redefinen la propia praxis emprendedora. La literatura es clara en la caracterización de estas áreas: según el análisis incisivo de Cedeño y Guzmán (2021), estas latitudes enfrentan una inestabilidad endémica en el flujo comercial, una dependencia persistente de movimientos informales o de contrabando, una carencia notoria de un respaldo institucional sólido que articule el desarrollo, y una proliferación de obstáculos legales transnacionales que complican la gestión operativa.

En este marco estructuralmente complejo —definido por la dicotomía de un mercado binacional inestable—, las habilidades emprendedoras no solo obtienen una relevancia estratégica, sino que, de hecho, se transfiguran de meras ventajas competitivas a verdaderos mecanismos de supervivencia. Ya no es suficiente para el actor económico vislumbrar una buena idea o contar con la solvencia técnica para ejecutarla; se requiere una habilidad de adaptación contextual, una planificación ágil y recursiva y, sobre todo, una innovación pragmática para sostener un negocio en medio de la incertidumbre sistémica. La resiliencia, por ejemplo, se distancia de su conceptualización como un simple atributo psicológico general para transformarse en una habilidad clave y transversal que permite al empresario fronterizo absorber y metabolizar los shocks económicos que se originan más allá de las fronteras inmediatas.

Sin embargo, la realidad empírica introduce una discrepancia que exige una cautela interpretativa. Investigaciones llevadas a cabo específicamente en la frontera norte de Ecuador —y Tulcán no es una excepción a esta tendencia— muestran que una proporción considerable de

emprendedores carece de la capacitación formal en áreas fundamentales como la administración, la gestión financiera o el marketing estratégico. Esta deficiencia formativa, que podría sugerir una debilidad en el sistema educativo regional, restringe significativamente la habilidad inherente de estos actores para escalar sus negocios, acceder a fuentes de financiamiento formal o cumplir con los complejos requisitos de registro ante organismos públicos. Esta deficiencia formativa restringe significativamente la habilidad inherente de estos actores para escalar sus negocios, acceder a fuentes de financiamiento formal o cumplir con los complejos requisitos de registro ante organismos públicos. La carencia de conocimientos técnicos estandarizados, aunada a la débil conexión tripartita que persiste entre la academia local, el sector industrial y los gobiernos seccionales, parece limitar el potencial impacto del emprendimiento a su mínima expresión: la subsistencia.

Es plausible que esta desconexión entre la necesidad estratégica de competencias complejas (impuesta por la frontera) y la falta de capacitación formal resulte en el desarrollo de competencias empíricas e informales que son eficaces localmente, pero que reducen la escalabilidad y la formalización de los negocios. El foco de la investigación debe, por tanto, orientarse a descifrar cómo estas habilidades informales (la gestión in situ del riesgo, la negociación intuitiva, la creación de capital social informal) pueden ser sistematizadas e incorporadas a los planes de desarrollo local sin perder su valor contextual único.

Educación superior y desarrollo de competencias emprendedoras

La conexión simbiótica que se establece entre la educación superior y el desarrollo emprendedor no es un fenómeno fortuito, sino el objeto central de una vasta literatura académica que ha evolucionado hacia la praxis. Según Fayolle y Gailly (2008), así como otros expertos en pedagogía empresarial, la universidad tiene la responsabilidad de ir más allá del mero traspaso teórico del saber e inclinarse hacia una perspectiva enfocada en lo práctico. Este cambio supone implementar modelos educativos que estimulen el pensamiento crítico, la solución de problemas difíciles y, sobre todo, la toma de decisiones estratégicas en situaciones caracterizadas por la incertidumbre. Dentro de este artículo, se ha podido verificar que las técnicas activas, como el aprendizaje por proyectos (ABP), el utilizar simuladores empresariales avanzados para emprendedores y un diseño de incubadoras en la academia, son exclusivamente necesarias para fortalecer las habilidades emprendedoras, ya que posibilitan que los alumnos vivan experiencias nuevas, a través de dinámicas parecidas a la inestabilidad del mercado real en un medio controlado.

La Universidad Politécnica Estatal del Carchi (UPEC), ubicada en la zona fronteriza estratégica, juega un papel importante en beneficio al ecosistema emprendedor. Dada su proximidad, tanto geográfica como institucional, al ambiente productivo binacional, tiene una oportunidad única para promover procesos de conexión con la sociedad que podrían tener un significativo impacto en el ámbito social y económico de la región. Es posible que la UPEC, al

estar situada en esta zona, pueda diagnosticar las necesidades de competencias en el lugar y adecuar su currículo con una rapidez que no pueden lograr instituciones situadas en centros económicos más estables. Esta localización posibilita que la UPEC evalúe las necesidades de habilidades en el lugar, modificando su currículo con un ritmo de reacción que no es alcanzable para entidades ubicadas en centros económicos más estables.

MATERIALES Y MÉTODOS

Enfoque y diseño metodológico

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo, con alcance no experimental y transversal. Este enfoque permite obtener una caracterización objetiva y sistematizada de las competencias emprendedoras en los negocios establecidos en Tulcán, sin intervenir en las variables estudiadas. Según Hernández et al. (2014), el enfoque cuantitativo se fundamenta en la medición de fenómenos sociales para establecer patrones generales, frecuencias, relaciones o niveles de ocurrencia.

El diseño no experimental se justifica por cuanto no se manipulan las variables, sino que se observan y describen tal como se presentan en la realidad. Además, se trata de un estudio transversal, ya que los datos se recolectaron en un solo momento, en el primer trimestre del año 2025.

Población y muestra

La población objetivo del estudio estuvo conformada por emprendedores y propietarios de micro y pequeñas unidades productivas ubicadas en la ciudad de Tulcán. Según datos del Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (MIPRO, 2023), se estima que existen más de 1.200 negocios activos en el cantón, con predominio en los sectores de comercio minorista, alimentos y servicios personales.

Para efectos del estudio, se aplicó un muestreo no probabilístico por conveniencia, seleccionando 60 emprendimientos que cumplieron con los siguientes criterios de inclusión:

- Estar ubicados físicamente en la ciudad de Tulcán.
- Tener una actividad económica continua de al menos seis meses.
- Contar con disponibilidad y autorización para participar en la encuesta.

El número de participantes se consideró suficiente para cumplir con los objetivos exploratorios y obtener tendencias significativas dentro del contexto estudiado.

Instrumento de recolección de datos

Se elaboró un instrumento estructurado tipo encuesta, compuesto por 25 ítems distribuidos en tres bloques temáticos:

- Competencias personales (9 ítems)
- Competencias sociales (8 ítems)
- Competencias técnicas (8 ítems)

Cada ítem se midió en una escala Likert de 5 puntos (1 = Nada desarrollado, 5 = Totalmente desarrollado).

El análisis empírico de las competencias que sostienen los negocios en la complicada frontera de Tulcán requirió la creación de una herramienta de medición capaz de asegurar, al mismo tiempo, la validez contextual y la solidez teórica. La primera versión del cuestionario se creó de manera estricta de acuerdo con el modelo de competencias empresariales que Man, Lau y Chan (2002) propusieron.

La elección de este enfoque se debió a su capacidad para dividir el constructo emprendedor en categorías claras y manejables: competencias de oportunidad, de relación y conceptuales/estratégicas. No obstante, aplicar de manera literal un modelo desarrollado en contextos occidentales a la realidad socioeconómica y cultural del Ecuador y especialmente a la dinámica cambiante de una zona fronteriza pudo haber afectado de forma importante la validez ecológica de los resultados. Por ello, aunque el instrumento se basó en el modelo de Man et al. (2002), este fue adaptado a la realidad ecuatoriana con el apoyo de expertos locales en emprendimiento y educación.

Confiabilidad de instrumentos

La confiabilidad del instrumento se evaluó mediante el coeficiente alfa de Cronbach, obteniendo los siguientes resultados:

- Competencias personales: $\alpha = 0.82$
- Competencias sociales: $\alpha = 0.78$
- Competencias técnicas: $\alpha = 0.81$

El valor global del alfa de Cronbach fue de 0.80, lo que indica una consistencia interna adecuada, según los criterios establecidos por George y Mallery (2003).

Técnicas de análisis

Los datos fueron procesados mediante Microsoft Excel y verificados manualmente para controlar errores de ingreso. Se aplicaron técnicas de estadística descriptiva, como:

- Frecuencias y porcentajes por ítem.
- Promedios por bloque de competencias.
- Tablas cruzadas para identificar diferencias por sector económico, edad y género.

Además, se elaboraron gráficos de barras y circulares para visualizar los niveles de desarrollo por cada categoría de competencia. El análisis de resultados permitió identificar patrones comunes y diferencias relevantes entre los distintos perfiles emprendedores.

RESULTADOS

Competencias personales

El 85% de los emprendedores se identifican como perseverantes y el 78% dicen tener autoconfianza. Sin embargo, solo el 42% afirma tener una adecuada tolerancia al fracaso.

Competencias sociales

El 68% demuestra habilidades en comunicación y atención al cliente, pero apenas un 35% ha desarrollado redes de contacto con otros emprendedores o instituciones.

Competencias técnicas

Las competencias técnicas son las más débiles. Un 70% de los encuestados no planifica estratégicamente su negocio y un 60% no lleva control financiero adecuado.

La investigación evidenció diferentes niveles de desarrollo en las competencias emprendedoras evaluadas entre los negocios de la ciudad de Tulcán. A continuación, se presentan los resultados obtenidos en cada uno de los tres bloques: competencias personales, sociales y técnicas.

El gráfico 1 muestra que las competencias personales alcanzaron el promedio más alto con un valor de 4.2 sobre 5, lo que indica que los emprendedores locales manifiestan altas dosis de perseverancia, autoconfianza e iniciativa. En contraste, las competencias técnicas presentan un desarrollo notablemente más bajo, con un promedio de 2.8, reflejando limitaciones en planificación financiera, uso de tecnologías y gestión administrativa.

Figura 1

Promedio de desarrollo por tipo de competencia

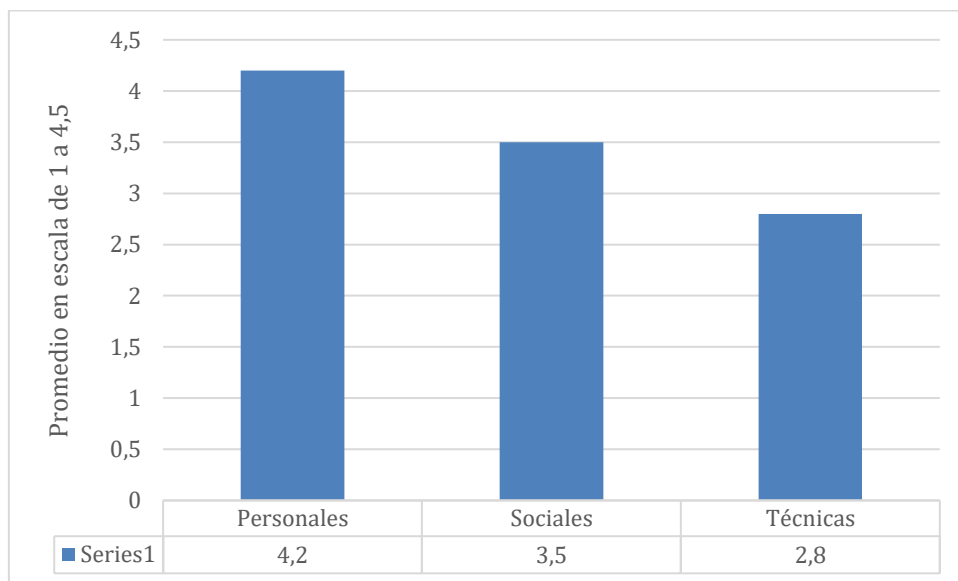


Tabla 1

Promedios y desviaciones estándar por tipo de competencia

Competencia	Promedio	Desviación estándar	Interpretación
Personales	4.2	0.6	Alto desarrollo
Sociales	3.5	0.8	Desarrollo medio
Técnicas	2.8	1.0	Bajo desarrollo

El análisis derivado de la Tabla 1 enfatiza una disparidad notable en el desarrollo y la manifestación de las competencias entre la población emprendedora de Tulcán. El hallazgo clave de la investigación indica que, si bien las habilidades personales (tales como la persistencia, la necesidad de logro, la resiliencia y la autoconfianza) se erigen como fortalezas evidentes y bien consolidadas—un reflejo de la necesidad de supervivencia en un entorno fronterizo volátil—las competencias sociales y técnicas exhiben un desarrollo comparativamente deficitario.

Esta asimetría no es casual; podría sugerir que el entorno de alta fricción económica y regulatoria de la frontera fuerza la auto creación de competencias personales, pero inhibe la adquisición formal y el perfeccionamiento de aquellas que requieren interacción social estructurada y conocimiento técnico especializado.

DISCUSIÓN

La inferencia obtenida del análisis empírico —que se concentra en la medición de competencias— permite establecer una discusión crítica sobre la disparidad notable con que estas habilidades se manifiestan en el ecosistema emprendedor de Tulcán. El hallazgo principal de la investigación revela que las habilidades personales y de tipo instrumental presentan deferencias considerables. Este margen nos invita a cuestionar los modelos teóricos tradicionales, especialmente cuando se aplica en la zona fronteriza.

Este hallazgo coincide con investigaciones anteriores en contextos similares, donde la condición positiva y la voluntad de emprender se reconocen como factores clave para empezar y sostener proyectos (Benítez et al., 2022; Peña & Sánchez, 2019).

Una alta puntuación en competencias personales como la autoconfianza y la perseverancia indica con claridad que el entorno inestable de la frontera funciona como un filtro socioeconómico. Esto nos favorece a quienes cuentan con una fuerte motivación interna, convirtiendo dichas capacidades en impulsos frente a la inestabilidad de los negocios. Por otro lado, el descubrimiento afirma la teoría del logro de McClelland (1961), se sugiere que, en la ciudad de Tulcán, estas actitudes resultan valiosas, pero no suficientes por sí solas para garantizar el progreso y la escalabilidad de los emprendimientos.

Por otro lado, el desempeño intermedio en competencias sociales indica que, si bien existe ciertas destrezas para comunicarse y establecer redes de contacto, aún hay margen para mejorar aspectos como el liderazgo colaborativo, la negociación y las relaciones interpersonales. Estos elementos son importantes, ya que los contactos establecido a través de las redes de apoyo pueden suministrar el acceso a recursos, información y clientes, todos ellos esenciales para la estabilidad y crecimiento empresarial (Contreras & Varela, 2020).

Sin embargo, cuando hay una notable carencia de habilidades en los emprendimientos, panorama cambia siendo poco favorable para los resultados esperados. Las limitaciones son visibles en aspectos como la administración formal o planificación financiera, estos aspectos

muestran claramente que cuando no existe una organización adecuada, hay una residencia que pierde fuerza. La falta de preparación especializada notablemente por estudio sobre la Provincia del Carchi (Cedeño & Guzmán, 2021; World Economic Forum, 2021), se convierte así en un impedimento que dificulta el acceso al capital formal y termina obstaculizando las posibilidades de que estos emprendimientos progresen más allá de lo esperado.

Por otro lado, en las competencias sociales se identifica un nivel intermedio que es exclusivamente significativo. Señala que el emprendedor fronterizo gestiona con facilidad las redes de subsistencia o informales que son esenciales para el comercio transfronterizo, En la investigación se identifica un punto débil en la conformación de redes formales de colaboración. En esta línea se identifica una restricción en la cual podría reducir la habilidad de los comerciantes para negociar con el sector públicas o afectar las políticas aduaneras a nivel colectivo. En base a lo expuesto, la experiencia de los emprendedores de la ciudad de Tulcán evidencia una lección clara: la actitud permite sobrevivir en el camino, pero la sostenibilidad requiere de una organización más estructurada y la aplicación de técnicas apropiadas.

CONCLUSIONES

El estudio permite identificar un análisis claro, detallado y crítico sobre habilidades emprendedoras en la frontera del Ecuador, ciudad de Tulcán. Las conclusiones que emergen de esta investigación no se quedan en el plano académicos, más bien funciona como un llamado a las autoridades a convertir estos hallazgos en acciones concretas favorables para la economía fronteriza:

- Los empresarios de la región demuestran, sin duda, un alto grado de desarrollo en sus habilidades personales, particularmente en lo que respecta a la perseverancia, la autoconfianza y una iniciativa permanente. Este comportamiento indica una motivación interna fuerte, que actúa como el soporte fundamental para enfrentar las constantes dificultades e incertidumbre que se presentan en la zona fronteriza.
- Aunque la motivación es evidente en los emprendedores, se observa una brecha preocupante en el desarrollo de habilidades técnicas. La administración formar juega un rol muy importante para el desarrollo de un emprendimiento, de ahí parte un adecuado manejo financiero planificado, por otro lado, el uso inadecuado de herramientas tecnológicos en un emprendimiento es el principal obstáculo que impide el crecimiento y pone en peligro el crecimiento de los negocios. Esta limitación técnica probablemente dificulte el progreso de numerosas empresas.
- Las capacidades sociales se encuentran en un nivel intermedio. Aunque los emprendedores poseen habilidades básicas en comunicación, lo que muestran los resultados es la necesidad de fortalecer áreas más complejas, como la negociación estratégica, la comunicación formal y el establecimiento de redes con instituciones. Para acceder a información y

recursos financieros que, de otro modo, estarían más allá del alcance de los trabajadores independientes, este tipo de articulación es esencial.

- Las características de la frontera norte, las cuales están definidas por una economía inestable y un sector informal entre los dos países, exigen que las intervenciones tengan un enfoque verdaderamente multisectorial. No es suficiente con brindar capacitaciones específicas; se necesitan programas que mejoren las competencias sociales y técnicas del empresario y, ante todo, promuevan la formalización de las empresas. Solo de esta manera se podrá avanzar hacia un crecimiento estructural en el territorio y hacia una sostenibilidad auténtica.

REFERENCIAS

- Benítez, R., Vargas, M., & López, A. (2022). Competencias emprendedoras en zonas rurales de Ecuador: Un enfoque desde la educación superior. *Revista Latinoamericana de Desarrollo*, 18(2), 44–61. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6754312>
- Cedeño, M., & Guzmán, L. (2021). Dificultades del emprendimiento en contextos fronterizos: estudio de caso en Tulcán, Ecuador. *Revista Economía y Región*, 13(1), 83–98.
- Contreras, M., & Varela, G. (2020). Redes colaborativas y sostenibilidad de emprendimientos locales. *Revista de Ciencias Empresariales*, 7(3), 22–39.
- Fayolle, A., & Gailly, B. (2008). From craft to science: Teaching models and learning processes in entrepreneurship education. *Journal of European Industrial Training*, 32(7), 569–593. <https://doi.org/10.1108/03090590810899838>
- Gibb, A. (2005). Towards the entrepreneurial university. *Entrepreneurship Education*, 1(1), 11–24.
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference* (11.0 update). Allyn & Bacon.
- Global Entrepreneurship Monitor. (2023). Informe Nacional Ecuador 2022–2023. GEM Ecuador. <https://www.gemconsortium.org>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill.
- Kirzner, I. (1973). *Competition and entrepreneurship*. University of Chicago Press.
- Man, T. W. Y., Lau, T., & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*, 17(2), 123–142. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00058-6](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00058-6)
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Van Nostrand.
- MIPRO. (2023). Directorio de negocios activos en la provincia del Carchi. Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca del Ecuador.
- Peña, C., & Sánchez, J. (2019). Perfil emprendedor de estudiantes universitarios del norte del Ecuador. *Revista de Emprendimiento y Empresa*, 5(1), 67–82.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Harvard University Press.
- World Economic Forum. (2021). Fostering inclusive entrepreneurship: The role of skills and ecosystems. WEF. <https://www.weforum.org/report>