

Título: El emprendimiento en Ecuador y el apoyo al mismo por parte de la academia

Ernesto Daniel Roca Pacheco

Afiliación Institucional: Instituto Tecnológico Superior Argos, Guayaquil, Ecuador

Autor para la correspondencia: eroca_@tecnologicoargos.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7442-248X>

Fecha de recepción: 4 de abril de 2024

Fecha De aceptación: 4 de junio de 2024

Artículo revisado por doble pares ciego

Resumen

El presente artículo abordará un análisis sobre el emprendedor en Ecuador, la capacitación en liderazgo, la investigación enfocada en una muestra de 14 mipymes con un mínimo de permanencia en el mercado de cinco años, domiciliados en la ciudad de Guayaquil, tiene como dominio el desarrollo social y empresarial con sublínea de innovación, se logró en sinergia entre la academia y empresa privada ejecutada a través del Proyecto de Investigación, el objetivo fue que instituciones de educación superior faciliten a los emprendedores, capacitaciones específicas y coaching empresarial para fortalecer sus de liderazgo. El método constó de cuatro fases: La primera fase de diagnóstico de habilidades blandas mediante pruebas de liderazgo y entrevistas no estructuradas. Posteriormente, una segunda en que incluye sesiones de coaching a los emprendedores sobre liderazgo, en la tercera etapa, se facilitó a los emprendedores. capacitaciones específicas, y finalmente como cuarta etapa, se hizo comparativo entre los resultados previos y posterior a las sesiones a los emprendedores, Se trabajó en conjunto para fortalecer debilidades, disminuir amenazas, aprovechar las fortalezas y oportunidades que se presenten. Como aporte a la academia, los emprendedores realizan sesiones de transferencia de conocimientos a los alumnos de una Institución de Educación Superior, mediante visitas a las clases y exponiendo su trayectoria en el mercado desde sus inicios hasta la actualidad. La muestra fue de 14 emprendedores, siendo la hipótesis que la formación en liderazgo mediante coaching en emprendedores contribuye a desarrollar esta habilidad, pudiendo ser comprobable mediante el método comparativo de evaluaciones.

Palabras clave: emprendedores, liderazgo, coach, sinergia, capacitaciones

Abstract

This article will address an analysis of the entrepreneur in Ecuador, leadership training, research focused on a sample of 14 MSMEs with a minimum stay in the market of five years, domiciled in the city of Guayaquil, whose domain is development social and business with a subline of innovation, was achieved in synergy between academia and private companies executed through the Research Project, the objective was for higher education institutions to provide entrepreneurs with specific training and

Esta obra se comparte bajo la licencia Creative Common Atribución-No Comercial 4.0

International (CC BY-NC 4.0) Revista Trimestral del Instituto Superior Universitario Espíritu Santo

business coaching to strengthen their leadership. The method consisted of four phases: The first phase of soft skills diagnosis through leadership tests and unstructured interviews. Subsequently, a second one that includes coaching sessions for entrepreneurs on leadership, in the third stage, was facilitated to the entrepreneurs. specific training, and finally as a fourth stage, a comparison was made between the results before and after the sessions for the entrepreneurs. We worked together to strengthen weaknesses, reduce threats, and take advantage of the strengths and opportunities that arise. As a contribution to the academy, entrepreneurs carry out knowledge transfer sessions to the students of a Higher Education Institution, through visits to classes and exposing their career in the market from its beginnings to the present. The sample consisted of 14 entrepreneurs, the hypothesis being that leadership training through coaching in entrepreneurs contributes to developing this skill, which can be verified through the comparative method of evaluations.

Keywords: entrepreneurs, leadership, coach, synergy, training

Introducción

Según el informe del Global Entrepreneur Monitor (GEM), el Ecuador tiene un 36.2% de TEA (Actividad Emprendedora Temprana) (GEM, 2020), pero también posee una de tasa alta del 9.3% de salida de negocios, pudiendo esto indicar una falta del desarrollo de liderazgo, “El éxito o fracaso de una compañía no sólo depende de sus propias características, sino de las relaciones que tiene con el resto de compañías de su entorno (Hakansson & Shenota, 1995)”.

La investigación impulsó la articulación entre la academia y el sector empresarial, dándole herramientas a los emprendedores para posibilitar que mejoren su liderazgo empresarial, mediante sesiones de coaching individuales, así como capacitaciones específicas grupales en temas de imagen corporativa y estrategias de marca y planning, los emprendedores pasaron por un proceso de cuatro etapas, siendo la primera la del conocerse con el coach, etapa en la que se genera confianza entre las partes y realizan test especializados para obtener un diagnóstico inicial sobre sus habilidades de liderazgo, la segunda etapa fueron sesiones de coaching para fortalecer sus debilidades, la tercera etapa desarrolló capacitaciones técnicas, la cuarta etapa fue un comparativo de evaluación para cotejarlo con el diagnóstico inicial, posterior a esto, los emprendedores comparten con los estudiantes de educación superior sus experiencias sobre emprendimientos, procurando alentarlos a iniciar sus propios negocios.

Esta investigación tuvo el soporte de estudiantes de las carreras de talento humano y de marketing, que les sirvió como técnica de aprendizaje al aplicar los factores de una comunicación efectiva al tomar contacto con personas ajenas a su entorno, aprendizaje en la aplicación de los test de aprendizaje, liderazgo, evaluación, encuentra habilidades blandas en emprendedores, experimenta el proceso de

coach en los emprendedores, tabula cuadros comparativos para su posterior análisis, elabora encuestas, diseña artes para invitaciones a eventos, a participar en capacitaciones y certificaciones de asistencia a los módulos.

Un emprendedor según los autores Roberts y Woods (2005, p. 46) es alguien que descubre, evalúa y explota oportunidades rentables, tomando en cuenta el riesgo, alerta ante la oportunidad y la necesidad de innovación. Según el Reglamento General a la Ley Orgánica de Emprendimiento e innovación en su Art. 22 hace referencia a la existencia de una formación integral al emprendedor, que agrupe la educación financiera y la adquisición, actualización o mejora de habilidades técnicas y habilidades blandas es derecho y deber de todo ciudadano, a lo largo de la vida (Reglamento General a la ley Orgánica de emprendimiento e innovación)

Marco Teórico

El empleo

“En el año 2022, la tasa de desempleo a nivel nacional fue de 4,4%, a nivel urbano esta tasa se ubicó en 5,5%, y a nivel rural en 2,2%, mientras que en el 2021 la cifra nacional fue del 5.2%, el nivel urbano 6.8% y rural del 2.3% basada en la Población económicamente activa o en edad de trabajar según la Encuesta Nacional Empleo, Desempleo y Subempleo”. En esta variación positiva a nivel nacional de 0.8%, urbana del 1.3% y rural del 0.1%, se debe entre varios factores al de la pandemia del Coronavirus dos mil diecinueve, cuyo efecto negativo afectó más gravemente a la economía mundial en los años 2020 y 2021, se va aminorando de la economía del país y del emprendimiento a todo nivel.

El emprendimiento y la innovación se circunscriben en un contexto de ideas disruptivas en la línea de asumir riesgos en condiciones de incertidumbre. Este esfuerzo está orientado a la transformación social, económica y cultural de la sociedad como fuente generadora de productividad y competitividad donde las unidades familiares se beneficien con el ingreso que produce el empleo productivo, y los emprendimientos accedan a los factores de la producción en condiciones razonables (Chumpeter, 1934)

Emprendimiento por edad y genero

En Ecuador que no existe una edad "típica" para iniciar un negocio, tenemos participación de jóvenes menores de 30 años. Muchos graduados universitarios incluso antes de completar su educación y aun siendo estudiantes, deciden iniciar sus propias empresas, muchas veces en campos como la tecnología, las aplicaciones móviles, el comercio electrónico y los servicios, debido a su deseo o a la inseguridad de saber si van a encontrar un empleo formal, personas entre 30 y 40 años también inician negocios. Algunas personas tienen años de experiencia en la industria y, después de adquirir conocimientos, eligen iniciar un negocio y utilizar su red para iniciar un negocio. Las personas mayores de 50 años, pueden encontrar oportunidades de negocio y mantenerse activas.

Los factores que influyen en la decisión de iniciar un negocio pueden ser la situación financiera, la experiencia laboral, el tiempo y el deseo de crear algo propio. Algunas personas incluso tienen trabajos formales y aparte negocios regulares que les ayudan a obtener ingresos adicionales.

Mujeres y hombres participan en el emprendimiento en Ecuador, y la participación de mujeres emprendedoras en diversos campos ha aumentado en los últimos años. Según El Global Entrepreneurship Monitor (GEM) Ecuador “Casi la mitad de los emprendimientos nacientes y nuevos surgen de mujeres en un 46,5 % en Ecuador” (GEM Ecuador, 2021) empleadas en diversas industrias, las mujeres ecuatorianas en nuestro país que no es ajeno a una tendencia mundial, avanza en la equidad de género con aún un camino por recorrer.

La Asamblea Nacional del B el 22 de noviembre de 2022, aprobó por unanimidad el proyecto de Ley Orgánica para Impulsar la Economía Violeta que promueve la transversalización del enfoque de género a través de la creación de incentivos y políticas públicas que impulsen la participación de las mujeres en el entorno económico para alcanzar un crecimiento social inclusivo, generando mecanismos de acceso y beneficios que garanticen una vida digna con igualdad de oportunidades (Asamblea Nacional del Ecuador, 2022)

Consideraciones al momento de emprender Creación de empresa

Se ha tratado de facilitar el crear empresa en Ecuador, y el registro de la misma. La Constitución electrónica es un proceso simplificado que lo realiza el propio ciudadano interesado en la página web de la superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, con una minuta que puede ser estándar o propia. (Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, 2023). Son obligaciones del Estado para garantizar el desarrollo del emprendimiento y la innovación, las siguientes: Apoyar al emprendimiento mediante políticas públicas apropiadas, que permitan crear un ecosistema favorable; Simplificar trámites para la creación, operación y cierre de empresas, en todos los niveles de gobierno; y, Asignar los recursos necesarios para implementar las políticas públicas que se emitan en aplicación de esta Ley (INNOVACIÓN, 2020)

Obtener financiamiento

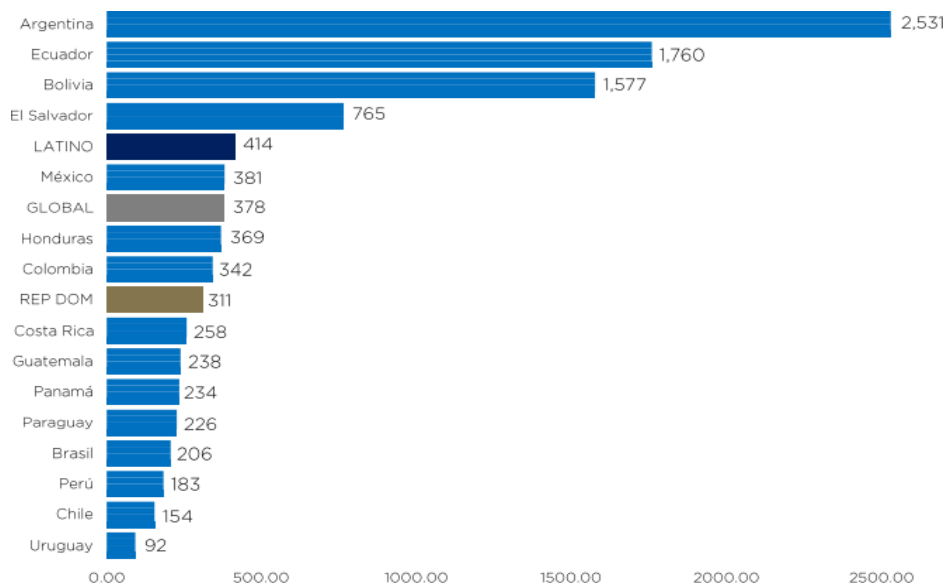
Según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), los microcréditos constituyen la parte vital de los sistemas financieros de América Latina y el Caribe.

Según la Asociación de Bancos Privados del Ecuador en diciembre de 2022, los bancos privados originaron un número alto de nuevos préstamos, prestando 29.924 millones de dólares, un aumento anual del 17%. Esto supone un crecimiento de 4.373 millones de dólares más que en 2021, de los cuales los microcréditos representaron 2.436 millones de dólares, un aumento del 15% anual

El número de nuevos préstamos concedidos a microempresarios bate récords, pero, irónicamente, su valor es aún mayor, lo que significa que, aunque la cantidad de nuevos microcréditos está aumentando, el crecimiento del número de transacciones de microcréditos se está desacelerando. El

número de operaciones de microcrédito fue de 775.998, un aumento del 27% (un aumento de 164.492) en comparación con el mismo período del 2021, cuando las nuevas operaciones crecieron un 75% en comparación con 2020. Esto se debió a las altas tasas de interés de Ecuador, cuyo impacto ahora se ve exacerbado por la situación internacional (Asociación de Bancos Privados del Ecuador, 2023). Ser receptor de un crédito es un desafío común, las altas tasas de interés, la falta de disponibilidad de crédito, debido a varias razones entre ellas, la no presencia en Ecuador de banca internacional, el alto riesgo país que tiene la nación, está entre las más riesgosas del continente, la misma que estuvo previo a la elección presidencial del 15 de octubre en 1839 puntos y luego de conocido el resultado al 26 de octubre según J.P Morgan (Morgan, 2023) ha bajado bajó 79 puntos hasta ubicarse en 1,760 unidades. Este índice muestra las probabilidades de pago de una nación para recibir financiamiento, si es más alto el índice, menores son las posibilidades de cumplimiento de pagos de deudas e incrementa las tasas de interés de los préstamos en el sistema financiero al no haber circulante en una cantidad apropiada en una economía.

Tabla 1
Riesgo país de economías latinoamericanas al 26 de octubre de 2023



Fuente: J.P Morgan

Nota: El riesgo país de Venezuela se sitúa en 20,800

Según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el microcrédito representa una parte importante del sistema financiero en América Latina y el Caribe. En los últimos años, la provisión de microcrédito ha aumentado, lo que ha contribuido al desempeño del sector. “logrando hacer una contribución importante” al desarrollo. En Ecuador, el microcrédito es uno de los tipos de financiamiento que brinda la banca privada y ha experimentado crecimiento en los últimos años. A diciembre de 2022, los bancos privados iniciaron un número récord de nuevos préstamos, otorgando

Esta obra se comparte bajo la licencia Creative Common Atribución-No Comercial 4.0

International (CC BY-NC 4.0) Revista Trimestral del Instituto Superior Universitario Espíritu Santo

29.924 millones de dólares, un aumento anual del 17%. Esto representa 4.373 millones de dólares más de crecimiento que en 2021. De esta cifra, el microcrédito aumentó un 15% anual hasta alcanzar los 2.436 millones de dólares.

El coach empresarial

El coaching potencia los conocimientos del coachee que es la persona que recibe el entrenamiento, y coach como su significado en el idioma inglés lo indica es el entrenador, para un ejercicio de coaching sea fructífero, es básica y fundamental la confianza que debe existir entre las partes. Donde

todo del entrenado sobre el entrenador, el proceso se puede llevar para determinar las habilidades blandas que tiene el coachee, siendo los tipos de coach los siguientes:

Coach personal, deportivo, organizacional, ontológico, con inteligencia emocional, sistémico, etc. El coach empresarial, permite conocer los retos de los líderes, sus falencias, fortalezas, estilos para que conociendo los resultados trabaje en ellos y obtenga mejoras. Es importante señalar que no existe garantía en cuanto al objetivo.

Esta investigación tuvo el soporte de estudiantes de las carreras de talento humano y de marketing, que les sirvió como técnica de aprendizaje al aplicar los factores de una comunicación efectiva al tomar contacto con personas ajenas a su entorno, aprendizaje en la aplicación de los test de aprendizaje, liderazgo, evaluación, encuentra habilidades blandas en emprendedores, experimenta el proceso de coach en los emprendedores, tabula cuadros comparativos para su posterior análisis, elabora encuestas, diseña artes para invitaciones a eventos, a participar en capacitaciones y certificaciones de asistencia a los módulos.

El modelo GROW

Es el acrónimo de Goal – Reality – Options – Will, Goal (objetivo, meta), Reality (realidad actual), Opciones, qué puedo hacer y Will (voluntad o plan de acción). Hay dos metas la que es por cada sesión de coach y la que es por proceso, siendo muy importante la motivación pues es muy fácil que una persona motivada pase a la acción o W. El objetivo es de crear líderes fuertes y efectivos para liderar negocios (Whitmore, 2017) utilizado con los emprendedores de nuestro proyecto.

Figura 1 Método de coaching Grow



Nota la imagen representa el método en significado y en el significado de cada etapa

Se busca tener clara la meta que sea perseguible, tangible, medible y puesta en una línea de tiempo. La realidad concreta y específica con preguntas dónde, cuándo, con quién, etc. Es el punto de partida hacia la meta. Las opciones las propone el coachee, generando estrategias antes no contempladas.

Will, se compromete el coachee a cumplir con la opción elegida a cumplir un plan de acción para llegar a su meta sabiendo que siempre hay obstáculos, pero los podemos superar.

Las herramientas técnicas

utilizadas: Test de estilos de liderazgo

Basados en preguntas del cuestionario de P. Hersey y K. Blanchard en las cuales, según una situación

específica, la persona escoge una acción a tomar entre cuatro posibilidades, según las 12 respuestas generadas se interpreta el tipo de liderazgo, que pueden ser de cuatro tipos: Pragmático, Activo, Teórico y Reflexivo. Ejemplo de pregunta y respuestas.

Situación: en los últimos días, los colaboradores no responden al trato cordial que les das, el rendimiento baja, te preocupas, ¿qué haces?

Opción 1.- Enfatizar el cumplimiento de procedimientos uniformes

Opción 2.- Estar disponible para conversar el asunto, pero sin presionar

Opción 3.- Conversar con colaboradores y luego fijar metas

Opción 4.- No intervenir.

Se procede a leer los resultados obtenidos e indicar según las respuestas su estilo de liderazgo: Delegar, apoyo, entrenar y dirección.

No existe un estilo de liderazgo mejor que el otro, lo ideal es tratar de identificar en qué estilo de liderazgo existe una calificación más baja para tratar de mejorar, por ejemplo: una persona puede ser muy bueno dirigiendo, pero no tan bueno en entrenar al equipo. Por eso, es necesario enfocarnos

Esta obra se comparte bajo la licencia Creative Common Atribución-No Comercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) Revista Trimestral del Instituto Superior Universitario Espíritu Santo

más aún en sus debilidades e ir descubriendo con el coacheé opciones para mejorar con una buena retro perspectiva de cada uno.

Estilos de aprendizaje

Antes de iniciar las sesiones de coaching, se realiza un test de aprendizaje por parte, para determinar la mejor manera de llegar a cada emprendedor, en base a su estilo. Existe cuatro estilos: Pragmático, Activo, Teórico y Reflexivo, para cada estilo se genera distintas preguntas que inicien con: ¿Qué pasaría si...?, ¿Cómo? ¿Qué? y Por qué?

Tabla 2
Estilos de Aprendizajes



Nota. Tomado del material de la Certificación Internacional Business Coaching School 2016

Activo. Los emprendedores activos abrazan plenamente las nuevas experiencias sin ideas preconcebidas. Disfrutan del momento presente y están absortos en los acontecimientos. Suelen entusiasmarse con las cosas nuevas y son los primeros en actuar. Suelen pensar en las consecuencias más tarde: llenan sus días con actividades, y tan pronto como una atracción desaparece, saltan a la siguiente. Me resulta aburrido trabajar en planes a largo plazo e integrar proyectos. Prefieren trabajar entre personas, pero en el centro de la actividad.

Reflexivo. Los emprendedores reflexivos tienden a adoptar una posición de observador y analizar sus experiencias desde diferentes perspectivas. Recopila datos y analiza en detalle antes de sacar conclusiones. Para ellos, recopilar datos y analizarlos diligentemente es de suma importancia. Intentan posponer las conclusiones el mayor tiempo posible. Son cuidadosos antes de actuar y analizan todas las implicaciones de cada acción. En las reuniones observa y escucha antes de hablar y trata de

ser discreto. Como las personas reflexivas son observadoras, les resulta más fácil explicar la información a través de elementos audiovisuales como diapositivas y vídeos.

Teórico. Los emprendedores teóricos adaptan e integran sus observaciones en teorías complejas y lógicamente sólidas. Piensan secuencialmente y paso a paso, integrando diferentes hechos en una teoría coherente. Disfrutan analizando y sintetizando información y tienen valores que enfatizan la lógica y la racionalidad. Se sienten incómodos con los juicios subjetivos, las técnicas de pensamiento lateral y las actividades que carecen de una lógica clara. Es más fácil para los teóricos explicar información escrita, como políticas, procedimientos y regulaciones.

Pragmáticos. A los emprendedores pragmáticos les gusta probar ideas, teorías y técnicas nuevas, y comprobar si funcionan en la práctica. Les gusta buscar ideas y ponerlas en práctica inmediatamente, les aburren e impacientan las largas discusiones discutiendo la misma idea de forma interminable. Son básicamente gente práctica, apegada a la realidad, que le gusta tomar decisiones y resolver problemas. Los problemas son un desafío y siempre están buscando una manera mejor de hacer las cosas. Es importante destacar que no existe un estilo de aprendizaje mejor que otro, todos son válidos, con ésta herramienta se conoce el mejor canal para poder enviar un mensaje de manera efectiva garantizando la correcta recepción del mismo.

Test de Evaluación

Esta evaluación es útil para medir desempeño de una persona de la empresa en base a las relaciones que mantiene dentro de la organización con el resto de sus compañeros o jefes inmediatos, pudiendo realizarse una autoevaluación. Esta herramienta se basa en el análisis donde la retroalimentación es indispensable ya que permite conocer las fortalezas y debilidades de cada uno. Nos genera datos cuantitativos y cualitativos. Además, ésta herramienta nos permite: medir el rendimiento de los empleados, evaluar las competencias, diseñar planes de formación y sirve como base para que la organización pueda preparar los planes de carrera y sucesión. Dando como resultado una calificación para cada tipo de liderazgo Pragmático, Ético Social y emocional.

Figura 4

Preguntas de Test de Evaluación

Esta obra se comparte bajo la licencia Creative Common Atribución-No Comercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) Revista Trimestral del Instituto Superior Universitario Espíritu Santo

Gracias por querer crecer como líder, su sinceridad es crucial para que pueda observarse de formal global su forma de liderar.

Piensa en usted, en la manera en que lidera a tus colaboradores y equipos de trabajo. Califique cada aseveración según usted se ve actuando en ella como líder. Señale con una X según corresponda:

- 1: Nunca
- 2: Casi Nunca
- 3: A veces
- 4: Frecuentemente
- 5: Siempre o Casi Siempre

No	Aseveraciones	1	2	3	4	5
1	Normalmente he logrado las metas que me he planteado en mi vida			X		
2	La gente sabe que doy apoyo a las personas con las que trabajo					X
3	Creo que mi vida es parte de una entidad espiritual mayor					X
4	Se me conoce porque sigo adelante cuando otros se han rendido			X		
5	Me esfuerzo mucho por demostrar respeto a todas las personas con			X		
6	Me conduzco de una manera positiva y energética en la mayoría de				X	
7	En la practica del liderazgo , doy forma al futuro y traslado mi visión al			X		

Nota: Ejercicio propio de la investigación

Materiales y métodos

La investigación tuvo un enfoque exploratorio cualitativo, con relación directa con las personas sujeto del proyecto, mediante la técnica de entrevistas registradas en video grabaciones y documentos escritos, también cuantitativo pues se recopiló información de parte de los emprendedores, con preguntas cerradas y abiertas con respuestas medibles en escalas de medición que fueron tabuladas, la investigación también es documental pues se sustentó el trabajo con varias fuentes bibliográficas. La muestra es integrada por 14 emprendedores de la ciudad de Guayaquil.

La metodología a utilizada en esta investigación son sesiones de coaching empresarial vía online, individual con cada emprendedor, de extensión aproximada una hora, agendadas conforme a disponibilidad de las partes, se procura alejar a los líderes de empresas de sus dilemas y que procuren por iniciativa propia a transferir sus conocimientos a su organización y capacitaciones en temas específicos. Las etapas fueron:

- Diagnosticar la situación de las habilidades de liderazgo de los emprendedores.
- Fortalecer las habilidades de liderazgo mediante coach de empresarial.
- Facilitar capacitaciones específicas de imagen corporativa y estrategias de marca y planning
- Evaluar el cambio de las habilidades de liderazgo en los emprendedores.
- Establecer el aporte de las habilidades blandas al ecosistema emprendedor sostenible.

Los materiales utilizados fueron los recursos tecnológicos, humanos, económicos, test de liderazgo, de aprendizaje, las sesiones de coaching durante las cuales se trató las situaciones críticas que generan inconvenientes en la empresa y durante las cuales, sus posibles soluciones salen o se generan desde el mismo emprendedor, contando siempre con el seguimiento desde la sombra del coach. Se generaron planes de acciones para cada emprendedor las mismas enfocadas en sus relaciones con sus grupos de

interés o stakeholders internos y externos. Las capacitaciones técnicas en temas específicos que recibieron los emprendedores fueron consultadas con ellos mediante encuestas electrónicas sobre el contenido de temas disponibles y el horario en el que sea más fácil para la mayoría estar presentes., se eligieron los temas de Imagen Corporativa y el de Estrategias de marca y planning, con una extensión de 4 horas y 6 horas respectivamente, impartidas por especialistas en la rama, el contenido fue el siguiente:

Imagen Corporativa:

- ¿Por qué debe existir una marca?
- ¿Qué proyecto tienes para tu marca?
- ¿Cuáles son sus valores y misión?
- ¿Qué territorios abarcará?
- ¿En qué categoría del mercado se ubicaría?
- ¿A quién se va a dirigir la marca?
- ¿Qué imagen quieres dejar al público?
- ¿Qué es el naming?
- ¿Cómo llegar al naming ideal?
- Consejos para la creación de una marca
- El slogan
- Objetivos de la creación de una marca
- ¿Qué es el manual de imagen corporativa?
- ¿Cuáles son los elementos de imagen corporativa?
- ¿Qué es la marca?
- ¿Qué es logotipo, sus elementos?
- ¿cuál es el significado de las formas y de los colores?
- Construcción de un brief de marca
- ¿Qué es tablero de referencias visuales (moodboard)?
- ¿Qué es personalidad de marca, arquetipos según Jung?
- ¿Tipologías de marca, por construcción y por representación?

La imagen corporativa se refiere a la percepción que el mercado tiene de una empresa a través de lo que comunica por medio de sus elementos visuales, logos, tipos de letra, mensajes, imagotipos, colores y operaciones. Es una representación visual y conceptual de la empresa en la mente de consumidores, sean estos clientes actuales o potenciales, inversores, empleados y otros grupos objetivos relevantes.

Estrategias de marca y planning

- Enfoque de la Estrategia
- Marca
- Estrategia de marca definida, crear una estrategia, redefinirla.
- Conocer los valores, establecer grupo objetivo, construir el brief
- Reducción del enfoque
- Insight
- Realidad vs expectativa
- ¿Qué es un insight?
- Dirección de Arte y Medios digitales
- Reconocimiento, Interacción, Conversión
- La magia del Planning
- El planning antes del planner
- Enfocar la marca
- Propuesta de Campaña digital
- Medios tradicionales y digitales

La marca debe crear valor y una planificación eficaz de su publicidad genera que sea conocida por más personas, o por las personas que están en el segmento correcto de nuestro producto o servicios. la campaña bien diseñada aumenta en la mente de los consumidores la presencia de la marca.

A los emprendedores se les emitió un certificado de asistencia por cada una de las capacitaciones recibidas. Una vez concluidas las capacitaciones en habilidades duras y blandas, se organizó un evento para agradecer por la participación en la investigación, misma que contó con representantes tanto de la academia como del sector empresarial, se expusieron experiencias de la investigación, y se generó el compromiso de los emprendedores de compartir en las aulas con los estudiantes sus experiencias desde sus inicios, antes de ser empresarios, que factores fueron los que los motivó a comenzar con negocios independientes, cuáles fueron las dificultades que se les presentaron y como las enfrentaron y pudieron sobrellevar, las experiencias buenas y malas, una vez hecha su disertación, absuelven consultas generadas por los estudiantes y finalmente los emprendedores dan un mensaje que el camino de un emprendedores suele ser difícil, pero lleno de satisfacciones y alentador para emprender con innovación y no tirar la toalla, a seguir adelante a perseguir sus sueños y anhelos.

Resultados y discusión

Se cumplió el compromiso en una manera importante por parte de los emprendedores en participar en cada una de las actividades que se iban generando, atendiendo llamadas, recibiendo y contestando correos, contestando encuestas, llenando los test especializados de estilos de aprendizaje y de liderazgo, uno previo y otro posterior a las sesiones de coaching, también asistiendo de manera virtual a las capacitaciones específicas en temas de Imagen Corporativa y Estrategias de marca y planing

durante el proyecto de investigación, finalmente los emprendedores, socializan la investigación y el proyecto con la comunidad académica y comparten sus experiencias como emprendedores desde que eran potenciales, en sus inicios, su evolución y sus perspectivas a futuro.

El resultado que se obtuvo de la comparación de las evaluaciones que hicieron los emprendedores antes de iniciar las sesiones de coach y las evaluaciones que realizaron ya una vez terminadas las sesiones, omitiendo los nombres y apellidos de las personas por reserva, pues cabe recalcar que las sesiones de coaching son individuales entre el coach y el coachee. Se obtuvo el siguiente detalle de información:

- Mantiene nivel muy alto en autoevaluación 9/10 en su estilo pragmático y emocional disminuyendo en lo ético Social de 9 a 6, no tuvo subordinados.
- Mantiene los mismos valores en su autoevaluación de estilos pragmático, ético social y emocional. En la segunda Autoevaluación hay una diferencia de un punto en la ética social y en la ética emocional. Con respecto a los colaboradores también hubo una pequeña diferencia que da como resultado una mejora de un punto en los tres estilos pragmáticos, una mejora percepción desde la calificación de los colaboradores de su equipo.
- En la autoevaluación tanto en la primera como en la comparativa no hay cambios se mantienen los valores. Igualmente, con los datos de los colaboradores. Tiene buenos valores por lo cual, se indica que tiene un buen liderazgo.
- Disminución de un punto en el estilo pragmático. Estilo que se debe mejorar más no es tan necesario. Los otros estilos se mantienen
- En el comparativo de la autoevaluación se mantienen los valores. En la evaluación entre pares los valores son iguales. Los tres estilos de liderazgos tienen un resultado alto
- En las dos autoevaluaciones el valor es el mismo de en los tres estilos. No tiene evaluación entre pares ya que no posee colaboradores.
- En la primera autoevaluación el dato más bajo fue en el estilo de la ética social a diferencia de la segunda que mejoro en todos los estilos pragmático, social y emocional
- En el comparativo de autoevaluación bajó un punto en el estilo pragmático. No posee evaluación entre pares ya que no tiene colaboradores.
- En el comparativo aumento un punto en el estilo ético social, siendo bueno, no posee colaboradores así que no tiene evaluación entre pares, mantiene la misma buena calificación en pragmático y social.
- En el comparativo de la autoevaluación bajó un punto en el estilo ético social, se mantiene alto en pragmático y emocional. No tiene evaluación entre pares ya que no posee colaboradores.

Conclusiones

Son conclusiones del presente artículo de investigación realizado con emprendedores los siguientes: que las sesiones de coaching empresarial que reciben todos los emprendedores, significó en algunos de ellos, una mejora en las puntuaciones comparando las evaluaciones previas con las posteriores en los tipos de liderazgos pragmático, ético social y emocional, en otros emprendedores se mantienen estables los niveles y en otro caso bajó uno de ellos los indicadores, también se concluye

que se obtuvo una mejor calificación al emprendedor por parte de las personas que conforman sus equipos de trabajo, lo que es un claro indicador que mejora su liderazgo, favorece al trabajo en equipo, lo que conlleva a una mejora en el rendimiento laboral. Se concluye que la sinergia entre la academia con sus representantes directores y docentes, y los emprendedores desarrollan algo de valor y que el todo es más que la suma de las partes.

También que se puede esperar tiempo un tiempo más prolongado entre el último entrenamiento del coaching al emprendedor y su test de evaluación, para ver la evaluación conductual y que luego la plasme en una matriz o test, también se podría tomar una prueba posterior, tercera evaluación a un tiempo determinado, para ir midiendo los resultados de la evaluación

El coaching fortalece a los conocimientos de la persona que recibe el entrenamiento, es fundamental que se vaya desarrollando la confianza entre el emprendedor y el coach para sea más abierto en las sesiones y se explye más en sus comentarios, por esta razón como se hizo fue de la mejor manera que es que no haya ningún tipo de relación previa al ejercicio entre el coach y el coachee, preferiblemente no debe ser amigo ni conocido pues esto suele ocasionar un tipo de vergüenza en el coachee ante el amigo , conocido y es más difícil el obtener la información, el hecho de recibir el coaching, no garantiza por si solo una mejoría en el resultado de todas las personas en alguna de las diferentes características propias de los test de evaluación. Se concluye también que a pesar de lo difícil que se puede tornar el agendar las sesiones entre las personas por la dificultad y diferencias de horario de disponibilidad, existió la predisposición para atender las sesiones. Se concluye que los emprendedores luego de haber terminado el coaching, y haber recibido las capacitaciones técnicas tienen la voluntad de compartir sus experiencias con estudiantes y mencionaron su gratitud de haber participado de esta investigación, que se sabe sería una buena práctica por replicar. El desarrollo del liderazgo para su trato con los stakeholders junto con el conocer de habilidades técnicas, son un mix que si se masifica puede fortalecer a las micro, pequeña y mediana empresas en el Ecuador.

Referencias

Asociación de Bancos Privados del Ecuador. (29 de 10 de 2023). Obtenido de Asobanca blog: <https://asobanca.org.ec/microcredito-segmento-crece-ecuador-sistema-financiero/>

Asamblea Nacional del Ecuador. (2022). *Ley Orgánica para impulsar la economía violeta*. Quito.

Chumpeter. (1934). *The teory of economic development: An inquiry into profits, capital credit, interest and the business cycle*. Cambridge University.

ECUADOR, G. (2021).

GEM . (2020). *Global entrepeunorship*. Obtenido de https://www.espae.edu.ec/wp-content/uploads/2021/02/GEM_Ecuador_2019.pdf

GEM Ecuador. (2021).

INEC. (2023). *ENEMDU 2022*. Quito.

INEC INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSO. (2023). *Encuesta Nacional de QUITO*.

INNOVACIÓN, L. O. (28 de 02 de 2020). Obtenido de Portal unico de tramites ciudadanos EC.: https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2020-03/Documento_LEY-ORGANICA- EMPRENDIMIENTO-INNOVACION.pdf

Morgan, J. (29 de 10 de 2023). Obtenido de Banco Central de República Dominicana: <https://www.bancentral.gov.do/a/d/2585-entorno-internacional>

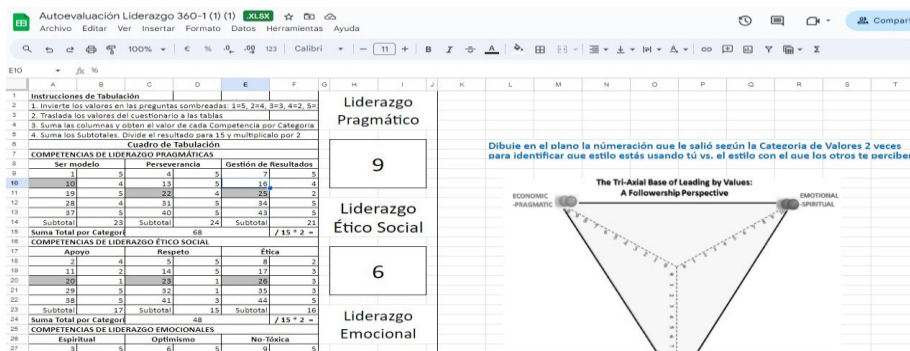
Reglamento General a la ley Orgánica de emprendimiento e innovación. (s.f.). Obtenido de <https://shorturl.at/egktL>

Superintendencia de Compañías Valores y Seguros. (27 de 08 de 2023). Obtenido de <https://www.gob.ec/scvs/tramites/constitucion-electronica-companias>

Whitmore, S. J. (2017). *Coaching for Performance*. Nicholas Brealey.

Anexos

Ejercicio de evaluación.



The screenshot shows a spreadsheet with the following data tables:

Cuadro de Tabulación																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
COMPETENCIAS DE LIDERAZGO PRAGMÁTICAS	COMPETENCIAS DE LIDERAZGO ÉTICO SOCIAL	COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EMOCIONALES																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
<table border="1"> <tr><th>Ser modelo</th><th>Perserverancia</th><th>Gestión de Resultados</th></tr> <tr><td>1</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>2</td><td>13</td><td>5</td></tr> <tr><td>3</td><td>5</td><td>16</td></tr> <tr><td>4</td><td>4</td><td>4</td></tr> <tr><td>5</td><td>26</td><td>4</td></tr> <tr><td>6</td><td>2</td><td>26</td></tr> <tr><td>7</td><td>4</td><td>3</td></tr> <tr><td>8</td><td>3</td><td>4</td></tr> <tr><td>9</td><td>40</td><td>3</td></tr> <tr><td>10</td><td>3</td><td>43</td></tr> <tr><td>11</td><td>24</td><td>23</td></tr> <tr><td>Subtotal</td><td>24</td><td>23</td></tr> <tr><td>Suma Total por Categoría</td><td>68</td><td>15 * 2 =</td></tr> </table>	Ser modelo	Perserverancia	Gestión de Resultados	1	4	5	2	13	5	3	5	16	4	4	4	5	26	4	6	2	26	7	4	3	8	3	4	9	40	3	10	3	43	11	24	23	Subtotal	24	23	Suma Total por Categoría	68	15 * 2 =	<table border="1"> <tr><th>Ayudo</th><th>Respeto</th><th>Ética</th></tr> <tr><td>1</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>2</td><td>2</td><td>5</td></tr> <tr><td>3</td><td>14</td><td>5</td></tr> <tr><td>4</td><td>1</td><td>26</td></tr> <tr><td>5</td><td>1</td><td>26</td></tr> <tr><td>6</td><td>3</td><td>3</td></tr> <tr><td>7</td><td>5</td><td>3</td></tr> <tr><td>8</td><td>3</td><td>44</td></tr> <tr><td>9</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>10</td><td>17</td><td>15</td></tr> <tr><td>11</td><td>15</td><td>16</td></tr> <tr><td>Subtotal</td><td>68</td><td>15 * 2 =</td></tr> <tr><td>Suma Total por Categoría</td><td>68</td><td>15 * 2 =</td></tr> </table>	Ayudo	Respeto	Ética	1	4	5	2	2	5	3	14	5	4	1	26	5	1	26	6	3	3	7	5	3	8	3	44	9	4	5	10	17	15	11	15	16	Subtotal	68	15 * 2 =	Suma Total por Categoría	68	15 * 2 =	<table border="1"> <tr><th>Espiritual</th><th>Optimismo</th><th>No-Tóxica</th></tr> <tr><td>1</td><td>5</td><td>5</td></tr> <tr><td>2</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>3</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>4</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>5</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>6</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>7</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>8</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>9</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>10</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>11</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>12</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>13</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>14</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>15</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>16</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>17</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>18</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>19</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>20</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>21</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>22</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>23</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>24</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>25</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>26</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>27</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>28</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>29</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>30</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>31</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>32</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>33</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>34</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>35</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>36</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>37</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>38</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>39</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>40</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>41</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>42</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>43</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>44</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>45</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>46</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>47</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>48</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>49</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>50</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>51</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>52</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>53</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>54</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>55</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>56</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>57</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>58</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>59</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>60</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>61</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>62</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>63</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>64</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>65</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>66</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>67</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>68</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>69</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>70</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>71</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>72</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>73</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>74</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>75</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>76</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>77</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>78</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>79</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>80</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>81</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>82</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>83</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>84</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>85</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>86</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>87</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>88</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>89</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>90</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>91</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>92</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>93</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>94</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>95</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>96</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>97</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>98</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>99</td><td>1</td><td>5</td></tr> <tr><td>100</td><td>1</td><td>5</td></tr> </table>	Espiritual	Optimismo	No-Tóxica	1	5	5	2	4	5	3	1	5	4	1	5	5	1	5	6	1	5	7	1	5	8	1	5	9	1	5	10	1	5	11	1	5	12	1	5	13	1	5	14	1	5	15	1	5	16	1	5	17	1	5	18	1	5	19	1	5	20	1	5	21	1	5	22	1	5	23	1	5	24	1	5	25	1	5	26	1	5	27	1	5	28	1	5	29	1	5	30	1	5	31	1	5	32	1	5	33	1	5	34	1	5	35	1	5	36	1	5	37	1	5	38	1	5	39	1	5	40	1	5	41	1	5	42	1	5	43	1	5	44	1	5	45	1	5	46	1	5	47	1	5	48	1	5	49	1	5	50	1	5	51	1	5	52	1	5	53	1	5	54	1	5	55	1	5	56	1	5	57	1	5	58	1	5	59	1	5	60	1	5	61	1	5	62	1	5	63	1	5	64	1	5	65	1	5	66	1	5	67	1	5	68	1	5	69	1	5	70	1	5	71	1	5	72	1	5	73	1	5	74	1	5	75	1	5	76	1	5	77	1	5	78	1	5	79	1	5	80	1	5	81	1	5	82	1	5	83	1	5	84	1	5	85	1	5	86	1	5	87	1	5	88	1	5	89	1	5	90	1	5	91	1	5	92	1	5	93	1	5	94	1	5	95	1	5	96	1	5	97	1	5	98	1	5	99	1	5	100	1	5
Ser modelo	Perserverancia	Gestión de Resultados																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
1	4	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
2	13	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
3	5	16																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
4	4	4																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
5	26	4																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
6	2	26																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
7	4	3																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
8	3	4																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
9	40	3																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
10	3	43																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
11	24	23																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
Subtotal	24	23																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
Suma Total por Categoría	68	15 * 2 =																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
Ayudo	Respeto	Ética																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
1	4	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
2	2	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
3	14	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
4	1	26																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
5	1	26																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
6	3	3																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
7	5	3																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
8	3	44																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
9	4	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
10	17	15																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
11	15	16																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
Subtotal	68	15 * 2 =																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
Suma Total por Categoría	68	15 * 2 =																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
Espiritual	Optimismo	No-Tóxica																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
1	5	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
2	4	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
3	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
4	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
5	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
6	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
7	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
8	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
9	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
10	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
11	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
12	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
13	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
14	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
15	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
16	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
17	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
18	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
19	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
20	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
21	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
22	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
23	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
24	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
25	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
26	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
27	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
28	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
29	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
30	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
31	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
32	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
33	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
34	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
35	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
36	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
37	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
38	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
39	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
40	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
41	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
42	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
43	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
44	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
45	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
46	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
47	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
48	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
49	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
50	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
51	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
52	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
53	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
54	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
55	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
56	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
57	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
58	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
59	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
60	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
61	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
62	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
63	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
64	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
65	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
66	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
67	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
68	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
69	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
70	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
71	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
72	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
73	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
74	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
75	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
76	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
77	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
78	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
79	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
80	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
81	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
82	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
83	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
84	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
85	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
86	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
87	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
88	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
89	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
90	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
91	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
92	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
93	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
94	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
95	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
96	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
97	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
98	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
99	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
100	1	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			

 |

The diagram on the right is titled "The Tri-Axial Base of Leadership by Values: A Followership Perspective". It shows a triangle with vertices labeled "ECONOMIC PRAGMATIC", "EMOTIONAL SPIRITUAL", and "ETHICAL SOCIAL". The text above the diagram says: "Dibuje en el plano la numeración que le salió según la Categoría de Valores 2 veces para identificar que estilo está usando tú vs. el estilo con el que los otros te perciben."