

# Características Emprendedoras Personales (CEP)

De hombres y mujeres gerentes de las  
Cooperativas de Ahorro y Crédito de Riobamba:  
investigación 2010-2011

## Resumen

*El estudio de las Características Emprendedoras Personales (CEP) es importante para determinar el porqué, del éxito de la gestión de hombres y mujeres gerentes, de las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COAC) de la ciudad de Riobamba, Ecuador, y desarrollarlas obedece, a que las fortalecen, de manera constante, con la práctica y capacitación. Si dicho talento humano tiene la motivación interna y quiere adquirir los conocimientos y habilidades que necesite para lograr sus metas, va a ejecutar su plan de acción con compromiso, pasión y determinación (actúa, quiere y puede). Son los resultados los que establecen el estado del conocimiento de los procesos, que se efectúan en las diferentes áreas funcionales y sociales, de la gestión de las empresas cooperativas; estas deben ser gobernadas en función de los intereses sociales y económicos, que contribuyen con mayor fuerza, vigencia y presencia al buen vivir de sus dueños: los socios y socias. En virtud de estas consideraciones, la presente investigación describe un perfil general de esas capacidades, emprendedoras o empresariales, de los gerentes, perfil que se modifica, debido a la constante profesionalización de dicho talento humano, para estar al frente de este grupo de personas, pertenecientes a la Economía Social y Solidaria.*

**Palabras clave:** Características Emprendedoras Personales (CEP), Cooperativas de Ahorro y Crédito (COAC), emprendedor, empresario, empresa, gerencia.

## Abstract

*The study of Personal Entrepreneurial Characteristics (SPC) is important to determine why, the successful management practices of male and female managers of the Credit Unions (COAC) in the city of Riobamba, Ecuador. The development of the unions is due to the fact that they strengthen, steadily, constantly, with practice and training. If this human talent has the internal motivation and wants to acquire the knowledge and skills needed to achieve their goals they will implement an action plan with commitment, passion and determination (be active, willing and able). It is results that establish the state of knowledge of the processes, performed in different functional and social areas, of the management of cooperative societies. These must be governed by social and economic interests, which contribute with strength, force and presence to the welfare of its owners: the members. Given these considerations, the present research describes a general profile of the entrepreneurial or business capabilities of the managers; this profile changes due to the constant professionalization of the human talent in order to be at the head of this group of people, who form part of the social economy.*

**Keywords:** Personal Entrepreneurial Characteristics (SPC), Credit Unions (COAC), entrepreneur, businessman, company management.

**Recibido:** noviembre, 2012  
**Aceptado:** mayo, 2013



Ing. Diego Barba  
Bayas, Msc.<sup>1</sup>  
diegoramiobarbaba-  
yas@yahoo.com

## 1. INTRODUCCIÓN

La empresa cooperativa es una organización que tiene una doble dimensión: “por un lado la dimensión asociativa, que se pone de manifiesto tanto en la doctrina como en la legislación, cuando se caracteriza como una entidad abierta, sin fines de lucro, con una fuerte responsabilidad social y priorizando, entre sus objetivos, la atención de las necesidades de sus asociados, y por otro lado su dimensión empresarial, desde el momento que la definición, establecida por la Alianza Cooperativa Internacional -ACI- incluye explícitamente el carácter empresario de la organización” [1], que debe ser orientado por la gerencia.

A partir de estas características, en el ámbito académico, surgen preguntas que motivan investigar su alcance: ¿Por qué en una Cooperativa de Ahorro y Crédito, COAC, el gerente, hombre o mujer, permanece en ese cargo designado por el Consejo de Administración, 5, 10 o más de 25 años? ¿Será sólo el factor confianza, medido en base a los resultados, lo que contesta esta interrogante o se interpreta aquello?

Se lo puede enfocar y dimensionar a través de la aplicación permanente de sus Características Emprendedoras Personales, puestas al servicio de las empresas cooperativas en el ejercicio de la gestión, lo cual tiende a afianzar la permanente búsqueda “de oportunidades e iniciativa, persistencia, cumplimiento, eficacia, correr riesgos, fijar metas, búsqueda y procesamiento de la información, planificación estratégica y seguimiento, persuasión, redes de apoyo, autoconfianza, e independencia” [2], como condiciones del emprendimiento, que alcanzan en su conjunto, un resultado superior a 15 de los 25 puntos (en la medición, por CEP). Significará que mujeres y hombres gerentes superan el potencial de características emprendedoras, necesarias para gerenciar la empresa cooperativa con éxito.

### Breve revisión teórica y estado del arte

En la década de los sesenta, en EE.UU, Dave McLelland realizó estudios con empresarios a nivel mundial, para desarrollar cualidades emprendedoras y determinar, en lo posible, ese perfil de persona exitosa. Obtuvo resultados de comportamientos que caracterizaban a los gerentes como personas organizadas, ordenadas, planificadoras, arriesgadas, inteligentes, claras en cuanto a lo que buscan, creativas, líderes, investigadoras, insistentes, con buenas relaciones con los demás, etc. Se resumió toda esa información en un modelo de 10 cualidades CEP (Características Emprendedoras Personales), que se desarrollan en algunos países del mundo, no sólo en empresarios sino también

en estudiantes de los últimos semestres de las carreras universitarias, que no sólo están relacionadas con los negocios.

Uno de los estudios más recientes sobre el tema es el de Bohm (2011), de la Escuela de Negocios de la Universidad Andrés Bello de Chile, que utiliza las CEP para estudiar “El emprendimiento en el sistema de Educación Chileno”, aplicando la herramienta Management Systems International (Washington).

Lo relevante del estudio es que se fundamenta en “las teorías del emprendimiento” [3], estas son utilizadas por Organizaciones No Gubernamentales, ONG, como la GTZ Alemana (Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit), en su modelo CEFE de Creación de Empresas y Formación de Empresarios. En las universidades se tratan estas teorías que son útiles para repensar el diseño de contenidos y la formación de los futuros gerentes, sin embargo, su ejecución en el campo empresarial resulta aún más interesante y pertinente.

La presente investigación, efectuada en Riobamba, Ecuador, se actualiza cada año, la línea base fue publicada en el año 2010, en un portal español especializado en gestión administrativa y economía, lo cual abre un espacio de interés en el tema, por los resultados de la aplicación de la herramienta Management Systems International (Washington). Es coherente trabajarla con administradores en su ejercicio profesional, ya que aportan al desarrollo empresarial y con los estudiantes universitarios, para identificar su proyección en cuanto al desarrollo de sus CEP, estas se pondrían de manifiesto al momento que creen su empresa o estén a cargo de una en particular.

## 2. METODOLOGÍA

El estudio es tipo muestreo descriptivo y transversal, que contiene los elementos característicos de la investigación científica, determinados por su coherencia, lógica y sistematicidad. En su ejecución se aplicó la herramienta Management Systems International (Washington), que cuenta con 55 declaraciones valoradas de 1 a 5 (1-nunca, 2-raras veces, 3-algunas veces, 4-usualmente, 5-siempre). Inició el año 2010, en la ciudad de Riobamba, Ecuador y participaron, de manera voluntaria, 150 gerentes de diferentes sectores productivos y servicios locales.

Se realizó un seguimiento al desarrollo de las CEP, en el año 2011 (Meses de junio y noviembre), sólo en mujeres y hombres gerentes de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, COAC, de la misma ciudad. El trabajo de campo, en los dos casos, se efectuó con la participación de los estudiantes de la Escuela de Ingeniería de

Empresas, de la Escuela Superior Politécnica del Chimborazo, FADE-ESPOCH, matriculados en la cátedra de Gerencia de Empresas Coope-

rativas. La herramienta Management Systems International, sistematizada, se resume en la Tabla 1:

Conjuntos	Características Emprendedoras Personales (o Empresariales)
	A. Buscar Oportunidades y Tener Iniciativa
	B. Correr Riesgos
A. Conjunto del Logro	C. Exigir Eficiencia y calidad
	D. Persistencia
	E. Cumplimiento
	A. Búsqueda de Información
B. Conjunto de la Planificación	B. Fijar metas
	C. Planificar y hacer seguimiento sistemático
C. Conjunto del Poder	A. Crear redes de apoyo(persuasión)
	B. Tener autoconfianza (e independencia)

**Tabla 1:** Características Empresariales o Emprendedoras Personales (CEP)

En la Tabla 1 se presenta las 10 Características Emprendedoras Personales o Empresariales, (la GTZ incluye una adicional, la creatividad, que no se contempla en los conjuntos). Estas se adquieren en la formación superior, mediante capacitación y práctica gerencial constante.

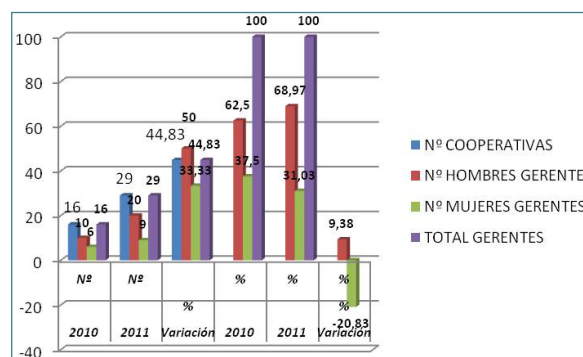
Son susceptibles de medirlas y evaluarlas, para configurar un perfil gerencial en relación al dominio de conocimientos, actitudes y aptitudes, que facilitan el ejercicio de las competencias, roles y responsabilidades del talento humano, que está al frente de la gestión estratégica de las empresas cooperativas.

**3. RESULTADOS IMPORTANTES**

El estudio acerca de las CEP, en gerentes, co-

menzó el año 2010 y en el año 2011 continuó sólo son mujeres y hombres gerentes del sector de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, COAC, de Riobamba, Ecuador. Se tomó como muestra este grupo, debido a la importancia que adquieren en la actualidad y en función del establecimiento de un nuevo marco normativo, que rige a estas instituciones.

En el año 2010 participaron gerentes de 16 COAC asentadas en la ciudad de Riobamba y en el año 2011 se trabajó con 29 (Corresponden a 29 COAC); la muestra creció en un 44,83%. En el año 2010 las gerentes representaban el 37,50%, en tanto que en el año 2011, el 33,03%. Los gerentes el 62,50% en el año 2010 y 68,97% el año 2011, conforme los datos de la Tabla 2 y Gráfico 1.



**Gráfico 1:** Variación de la muestra entre los años 2010-2011

VARIABLES	2010	2011	Variación	2010	2011	Variación
	Nº	Nº	%	%	%	%
Nº COOPERATIVAS	16	29	44,83			
Nº HOMBRES GERENTES	10	20	62,5	68,97	9,38	
Nº MUJERES GERENTES	6	9	33,33	31,03	-20,83	
TOTAL GERENTES	16	29	44,83	100	100	

**Tabla 2:** Muestra y Variación entre años 2010-2011

En el año 2010, las gerentes alcanzaron un promedio del 64% de la puntuación total (sobre 250), resultantes de la sumatoria de las 10 CEP evaluadas, lo cual equivalía al grupo CEP de las medianas posibilidades emprendedoras (Ver Tabla 4, donde se expone el significado de la valoración). Para el año 2011 el promedio fue de 72,8%, es decir, tuvo una variación positiva del 13,8% de un año con respecto al otro, demostrando que han alcanzado un alto potencial emprendedor, producto de un sostenido ritmo de aprendizaje y profesionalización, ejecutado para responder al reto de las nuevas realidades del sector.

Las características más determinantes que resaltan en la gerente, en el ejercicio de su gestión, en el Conjunto de Planificación son: fijar metas, conseguir información, siendo su debilidad en este conjunto la de Planificar y hacer seguimiento (Ver Tabla 3), cuya variación es mayor que en otros conjuntos. La característica empresarial personal más importante es la Autoconfianza, esta le permite alcanzar progresivos niveles de poder para controlar las CEP del Conjunto del logro, aunque en algunos problemas del día a día se maneja con dificultad.

Quizá resulta más difícil para una gerente dirigir este tipo de estructuras, por que la igualdad de oportunidades recién va adquiriendo relevancia en dicho sector, como así lo determinan los resultados de la muestra, en la cual de cada diez gerentes, 6 son hombres y 4 mujeres (Tabla 2). A pesar de esto, en la región y en el país, hay empresas cooperativas dirigidas por mujeres con gran éxito y resultados. Las características más

débiles del conjunto son Exigir eficiencia y calidad y correr riesgos. En general el Conjunto del logro es su principal fortaleza.

Para el caso de los gerentes, el año 2010 resultó mejor con respecto al año 2011, debido a que se presentó un incremento en el número de ellos, que colaboraron con la investigación, esto se observa en la Tabla 3. Quienes se incorporaron eran profesionales que incursionaban en el proceso del mercado y la actividad cooperativa.

En la misma tabla (3) se presenta que los gerentes han desarrollado más las CEP de los Conjuntos del logro y del poder, en virtud que los últimos años han sido difíciles, debido a la incertidumbre provocada por la instauración de un nuevo marco legal. También su debilidad está en las CEP de Planificación, como por ejemplo la de planificar y hacer seguimiento sistemático, así como exigir eficiencia y calidad, esto es común al resultado del ingreso de nuevos gerentes al sector. Para el año 2010 alcanza un 70,8% del puntaje general y al año 2011 llega al 74%.

En el conjunto de Planificación, sigue intacta la característica de saber fijar metas, trabajan de acuerdo a la coyuntura que se presenta y por ello corren un poco más de riesgos.

En el Conjunto del logro se destaca más el tema legal del cumplimiento de su contrato de trabajo y por ello descuidan situaciones que son importantes y se relacionan con la realidad en la que se encuentra el sector. En los dos años demostraron altas potencialidades de emprendimiento, de acuerdo al significado del puntaje de cada una de ellas. Ver Tabla 4.

Características Emprendedoras Personales (CEP)	Promedio Mujer			Promedio Hombre			Promedio General			Potencial
	2010	2011	Variación	2010	2011	Variación	2010	2011	Variación	
1 Buscar oportunidades y tener iniciativa 1	6	19	18,8	20	19	-5	18	19	5,6	A
2 Ser persistente	16	18	12,5	18	18	0	18	18	0	A
3 Ser fiel al cumplimiento del contrato de trabajo	16	19	18,8	18	19	5,6	17	19	11,8	A
4 Exigir eficiencia y calidad	13	14	7,7	18	16	-11,1	16	16	0	A
5 Correr riesgos	14	16	14,3	17	17	0	16	17	6,3	A
6 Fijar Metas	20	22	10	21	21	0	20	21	5	A
7 Conseguir información	17	20	17,6	20	19	-5	19	19	0	A
8 Planificar y hacer seguimiento sistemático	15	17	13,3	18	17	-5,6	17	17	0	A
9 Ser persuasivo y crear redes de apoyo	15	17	13,3	17	19	11,8	16	19	18,8	A
10 Tener autoconfianza	18	20	11,1	21	20	-4,8	20	20	0	A
Total	160	182	13,8	188	185	-1,6	177	185	4,5	
PROMEDIO PUNTUACIÓN MÁXIMA / CEP	16	18,2	13,8	18,8	18,5	-1,6	17,7	18,5	4,5	
%Puntuación Promedio Alcanzada	64,07	2,8	13,8	75,27	4	-1,6	70,87	4	4,5	
Potencial CEP	Alto	Alto		Alto	Alto		Alto	Alto		
	M	Medio		A	Alto		Mx	Máximo		

Tabla 3: Puntuación para identificar el Perfil CEP de las y los gerentes de las COAC de Riobamba, Ecuador

Fuente: Encuestas

Puntaje promedio	Nivel de desarrollo de las CEP	Significado
0 a 5	NULO	Sin Posibilidad Emprendedora
6 a 10	BAJO	Bajas posibilidades de Emprendimiento
11 a 15	MEDIO	Medianas posibilidades de Emprendimiento
16 a 20	ALTO	Alto Potencial de Emprendimiento
21 a 25	MAXIMO	Poder o personalidad bien definida para el emprendimiento

Tabla 4: Explicación del Puntaje de las CEP

Fuente: Bohm (2011)

A nivel general, el perfil de mujeres y hombres gerentes de las COAC, con respecto a sus características empresariales personales o emprendedoras, se destacan por conjunto las siguientes: En el conjunto del logro: Ser fiel al cumplimiento de su contrato de trabajo, buscar oportunidades y tener iniciativa; en el Conjunto de Planificación: Fijar metas y conseguir información de cómo va el sector e influencias del entorno de dicha actividad financiera solidaria, en el Conjunto del Poder se resalta más la Autoconfianza. Ver Tabla 5. La debilidad más grande es la de correr riesgos y exigir eficiencia y calidad, aquello es real

en la medida que cada COAC tiene su propia particularidad y en unas más que en otras, la injerencia en temas de la gestión por parte de los dirigentes, hace que aquello se profundice. Seguramente estas debilidades las corregirá la nueva ley que asigna roles ya definidos, para mejorar los sistemas de gobernabilidad de dichas organizaciones del sector financiero solidario.

El perfil de las CEP en los gerentes, de acuerdo al Gráfico 2, está sobre el promedio de hombres - mujeres gerentes del sector, aquello es obvio en relación a que permanecen más tiempo al frente de la gestión, que las gerentes.

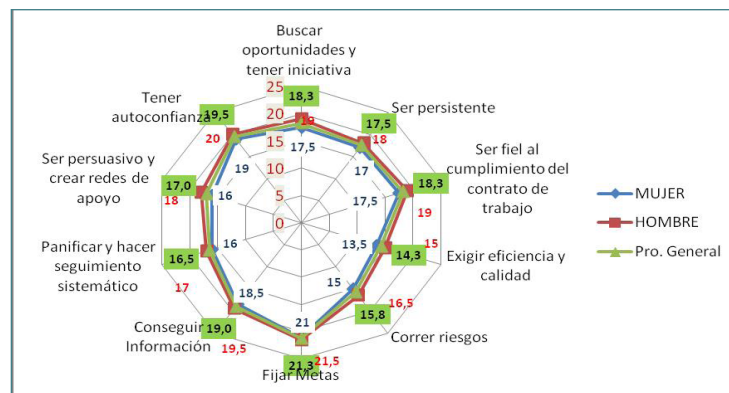


Gráfico 2: Comparación de los perfiles Hombre-Mujer con el Perfil General, años 2010-2011

CARACTERÍSTICAS EMPRENDEDORAS PERSONALES (CEP)	Promedio			Promedio Hombre			Promedio		
	Mujer		Pro. General	Promedio Hombre		Pro. General	General		
	2010	2011		2010	2011		MUJER	HOMBRE	Pro. General
1	16	19	17,5	20	19	19,5	17,5	19	18,3
2	16	18	17	18	18	18	17	18	17,5
3	16	19	17,5	18	19	18,5	17,5	19	18,3
4	13	14	13,5	18	16	17	13,5	15	14,3
5	14	16	15	17	17	17	15	16,5	15,8
6	20	22	21	21	21	21	21	21,5	21,3
7	17	20	18,5	20	19	19,5	18,5	19,5	19
8	15	17	16	18	17	17,5	16	17	16,5
9	15	17	16	17	19	18	16	18	17
10	18	20	19	21	20	20,5	19	20	19,5
Total	160	182	13,8	188	185	-1,6	171	183,5	7,3
PROMEDIO PUNTUACIÓN MÁXIMA/ CEP	16	18,2	13,8	18,8	18,5	-1,6	17,1	18,35	7,3
%Puntuación Promedio Alcanzada	64	72,8	13,8	75,2	74	-1,6	68,4	73,4	7,3
Potencial CEP	Alto	Alto		Alto	Alto		Alto	Alto	

Tabla 5: Perfil de las CEP de mujeres y hombres gerentes de las COAC de Riobamba, 2010-2011

#### 4. DISCUSIÓN

¿Por qué es importante el estudio de las CEP? Porque desde el aula o en la empresa "permiten desarrollar las Competencias Emprendedoras Personales. Al descubrir, manejar y relacionar las Características Emprendedoras Personales -CEP-, tenemos la posibilidad de aprender a conocernos bien, modificar actitudes y comporta-

mientos, y luego emprender un proyecto personal, económico o profesional, introduciéndonos a la vida empresarial con Visión Emprendedora, desarrollando un trabajo con eficacia y eficiencia" [4]. Independiente a ello, es fundamental entender que "la persona emprendedora concentra la energía de las características personales y las traslada a un plano más amplio

que se constituye en las Competencias Emprendedoras, las cuales se traducen en acciones concretas que provocan una actitud de libertad, cambio y reto” [5].

Investigar el nivel de desarrollo de las CEP, en mujeres y hombres gerentes, se transformó en un reto para conocer mejor a los ejecutores de la gestión cooperativa, que crece en promedios superiores a los del sistema financiero tradicional. Quienes accedieron a contestar el cuestionario, expresan que no es fácil administrar una sociedad de personas, ya que equivale a conjugar las expectativas de cientos de miles de socios y socias que, de manera legal, son los dueños de la organización y se manifiestan como tales en la participación de los distintos niveles directivos, llamados Asamblea, Consejos y Comisiones, donde ponen a prueba a diario las CEP y son evaluados por los resultados de su gestión gerencial. Por ello se resalta el permanente desarrollo de sus competencias gerenciales, para alcanzar el éxito y crecimiento financiero y social de las empresas cooperativas.

Del análisis de las CEP del sector estudiado, si se compara el año base 2010 con el año 2011, se evidencia que los hombres han reducido sus potencialidades emprendedoras y las mujeres las fortalecen (Gráfico 3), pese a ello, el potencial de emprendimiento de los hombres gerentes es superior al promedio de la muestra (Gráfico 4). En el año 2011 registran una ligera variación negativa, en el promedio de la valoración, debido al ingreso de nuevos gerentes. Estos evidencian debilidades en algunas CEP, porque están en procesos de aprendizaje, tanto de la filosofía y principios del cooperativismo, como de los procesos en general, en pos de asumir el reto de adecuar la organización al nuevo marco jurídico vigente.

En el caso de la mujer gerente hay una variación positiva del desarrollo de sus CEP en los años referidos (Gráfico 3), que va desde la mediana

potencialidad emprendedora en el año 2010, a la alta (potencialidad emprendedora) en el año 2011. Lo demuestra, ya que aprovecha al máximo la oportunidad derivada de la confianza a ella entregada y retribuida en buenos resultados, para mejorar cada día el posicionamiento del sector en el sistema financiero solidario y en el contexto de la realidad socio-económica del país.

5. CONCLUSIONES

El perfil de las CEP de mujeres y hombres gerentes, expresados en la Tabla 4 y Gráficos 3 y 4, es Alto en el medio estudiado. Está expresada en relación al desarrollo y aplicación de cada CEP, vivenciada en la práctica empresarial solidaria, que es característica de las empresas cooperativas. En ellas la gestión requiere de conocimientos que se adquieren en la formación profesional y se mejoran o perfeccionan en la práctica gerencial, con la proyección de un seguimiento que se da a la planificación, políticas y estrategias, resultantes de los procesos regentados por personas y no por el solo interés financiero de los capitales, en estos casos, el beneficio para las personas está sobre los intereses del capital.

En cuanto a las características de ese alto potencial empresarial, la autoconfianza o creer en la capacidad de uno mismo para alcanzar los resultados (19,5/25), es la máxima característica común a mujeres y hombres gerentes, seguida por aquella de fijar metas (21,3/25) y las de buscar oportunidades y conseguir información, 19/25, entre otras; lo mencionado identifica ese alto perfil de gestión. Si se evidencian debilidades como: correr riesgos, planificar y hacer seguimiento progresivo, lo que determina que se deben ejecutar acciones cuyos impactos, de mediano y largo plazo, configuren apoyos más sostenidos para mejorar las condiciones de vida de sus socios y socias.

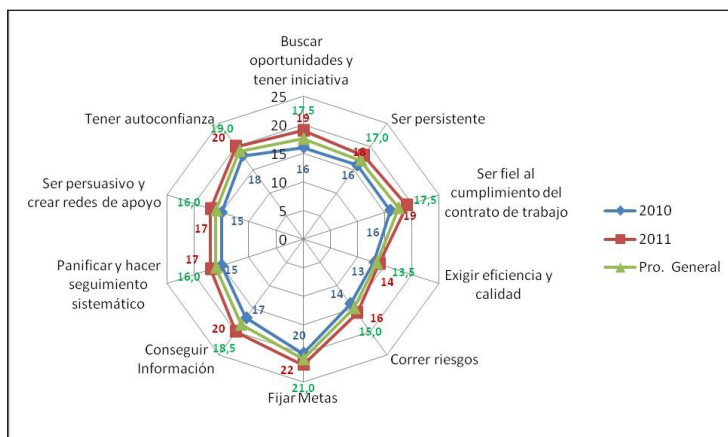


Gráfico 3: Evolución de las CEP de las gerentes, años 2010-2011



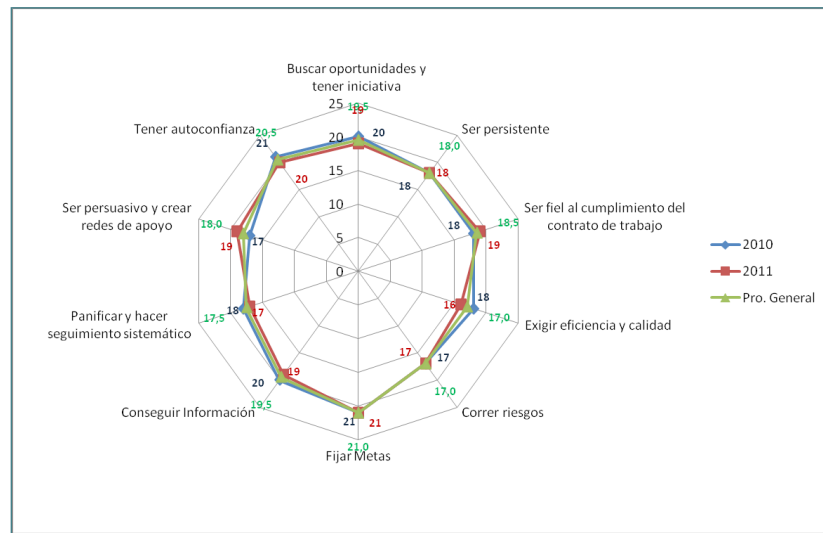


Gráfico 4: Evolución de las CEP de los gerentes, años 2010-2011

Al fortalecer la organización empresarial cooperativa, él y la gerente conjugan el desarrollo de sus CEP, con las maneras más sencillas y creativas de hacer bien las cosas, para lo cual forman equipos administrativos capacitados con mayores responsabilidades e incentivos salariales, sin descuidar tampoco la capacitación y formación permanente que le ofrecen los Organismos de Integración, el Estado, las ONG y la Academia.

Además, se organizan en torno a personas que suman sus pequeños capitales y en función de los principios y valores universales del cooperativismo, dirigen el negocio social y financiero día a día, proponiendo planes sensatos y con la colaboración de todos los funcionarios, descubriendo de manera oportuna, problemas, oportunidades y respondiendo con eficacia y

eficiencia a los mismos.

El estudio de las CEP, facilitará a la Academia la formulación de programas de formación continua, para mujeres y hombres gerentes de las empresas sociales y solidarias y con ello optimizar el conocimiento de temas relacionados con los Conjuntos del logro, planificación y poder, descritas en la Tabla 1; esto reforzará el tema de la vinculación de la universidad con la comunidad, en este caso con el sector de la economía solidaria. La Escuela Superior Politécnica del Chimborazo y su Escuela de Ingeniería de Empresas, en particular, empezó a trabajar en ello y con mejor proyección a partir de la firma del convenio de cooperación, con la Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Centro, UCACCENTRO, de la ciudad de Riobamba.

Referencias Bibliográficas

- [1]. Bertolini, G. (2007). *La cooperativa como empresa, Curso: "Generación de Emprendimientos Productivos, Asociativismo y Cooperativismo; 11º Módulo*, San Antonio, V Región, Chile. COOPAGUA
- [2]. Características Emprendedoras Personales. (2010). Consultado, el 20 de abril de 2012, en: <http://www.slideshare.net/14Luis14>
- [3]. Bohm R, C. (2011). *Emprendimiento en el Sistema de Educación Chileno*. Consultado, el 23 de abril de 2012, en: <http://es.scribd.com/doc/74403079/Tesis-Carolin-Bohm>
- [4]. Gutiérrez, G. (2010). *Introducción a la guía para emprendedores*. Consultado en: [www.aulafacil.com/emprendedores-guia-facil/curso/lecc-7.htm](http://www.aulafacil.com/emprendedores-guia-facil/curso/lecc-7.htm)
- [5]. AulaFacil.com. *Porqué son importantes las CEP'S*. Consultado en: <http://www.aulafacil.com/emprendedores-guia-facil/curso/lecc-11.htm> Otra bibliografía consultada: Barba, D. (2011). *Características Empresariales Personales CEP's de las y los Gerentes de Riobamba 2010*. EIE, FADE-ESPOCH.
- Benavides D., Olga Lucía et. al. *Características de cinco empresarios de la ciudad de Medellín que crearon empresa en los últimos quince años y su relación existente con el éxito empresarial y asertividad*. Tesis. Universidad de Medellín, Medellín 2008.
- Management Systems International (Washington). *Cuestionario*. Consultado, el 10 de Junio de 2010, en: <http://www7.uc.cl/sociologia/diplomadocsercotec/paginas/modulos/doc>.