PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE ESMERALDAS

UNIDAD DE POSTGRADOS Y FORMACIÓN CONTINUA

Tema:

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO DE LA PUCESE

Tesis de grado previo a la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas mención Planeación

Línea de Investigación: Análisis y Mejoramiento de Procesos

Autora:

EC. ALEXANDRA MARIBEL BAUTISTA SEGOVIA

Asesor:

MGT. ROXANA BENITES CAÑIZARES

Esmeraldas – Ecuador

Enero 2015

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE EN ESMERALDAS

HOJA DE APROBACIÓN

TEMA:

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO DE LA PUCESE

Autora: **Ec. Alexandra Maribel Bautista Segovia**

Mgt. Roxana Benites Cañizares **f. _____**

ASESOR DE TESIS

Mgt. María de Lourdes Solís

LECTOR 1 **f. _____**

Phd. Carmen Magali León

LECTOR 2 **f. _____**

Mgt. José Luis Vergara

LECTOR 3 **f. _____**

Mgt. Daniel Llorente

DIRECTOR DE INVESTIGACION Y POSTGRADO

f. _____

Ing. Maritza Demera

SECRETARIA GENERAL **f. _____**

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Alexandra Maribel Bautista Segovia portadora de la cédula de ciudadanía Nº1714407838, declaro que la información y resultados obtenidos en la presente investigación, previo a obtener el título de Magíster en Administración de Empresas mención Planeación, son auténticos y veraces.

Por lo cual, declaro que los datos recopilados, la información generada y los resultados obtenidos son propios del trabajo realizado, producto de la investigación. Así como también declaro que la redacción de este documento es de mi absoluta responsabilidad.

Alexandra Maribel Bautista Segovia

C.I. 1714407838

AGRADECIMIENTO

A Dios por sus bendiciones diarias en mi vida.

A María Teresa y Francisco mis padres que me han brindado apoyo en cada etapa y en cada logro.

A mi esposo Pablo Javier por ser mi soporte, mi compañero y amigo en todo momento.

A mi asesora Ec. Roxana Benites por su guía en desarrollo de este trabajo al igual que mis compañeros de trabajo: Carmen, Antonio, José Luis, Gimmy, mis ex alumnas y alumnos que ahora conforman el equipo de trabajo Javier, Gloria, Ariam y Dianita.

A la PUCESE, a sus directivos y docentes por la oportunidad que me ha brindado durante estos años.

Gracias infinitas

Alexandra

DEDICATORIA

A mi Ninel y Erick, tesoros que Dios me ha enviado para enseñarme que cada día es una oportunidad para aprender y salir adelante.

A mi madre por su ejemplo de fortaleza, decisión y lucha constante, sus sabios consejos y guía.

A mi padre por su gran apoyo y dedicación.

Alexandra

PRÓLOGO

La Planificación Estratégica en primera instancia exige que se analicen e identifiquen los principales obstáculos para encontrar un camino claro para establecer planes de acción y posteriormente la consecución de los objetivos y metas de una organización en el caso de la Unidad de Emprendimiento, permite la formulación de actividades estratégicas para lograr sus objetivos y metas, permite también prepararse para los cambios que se generan con el tiempo.

La Planificación estratégica se establece para un periodo de dos años 2014 – 2016 por lo tanto finalizado ese periodo se evaluará su cumplimiento y a su vez se procederá a elaborar la nueva planificación lo que permitirá que se convierta en una actividad continua y activa siempre y cuando sea elaborada con todo el equipo que son directamente los involucrados quienes conocen las actividades que se realizan diariamente y pueden establecer estrategias con miras al cumplimiento de objetivos y mejor desarrollo de la Unidad de Emprendimiento

Esta investigación puede ser una guía para la realización de consultas, aplicaciones, o modelo para la elaboración de trabajos similares, y lo más importante que es un instrumento útil para la Unidad de Emprendimiento para su aplicación día a día y a su vez sirva como el inicio para los proyectos futuros y actualización continua.

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación se realizó tomando en consideración la necesidad de la existencia de una Planificación Estratégica; para la consecución se desarrolló talleres participativos con el equipo de trabajo comprendido por los técnico y técnicas, Directora, Prorector, quiénes han aportado de manera positiva en cada uno de los talleres que se ha realizado.

Se inició con la aplicación de un cuestionario piloto al personal de la Unidad de Emprendimiento lo que fue de utilidad porque permitió la elaboración definitiva de las encuestas y entrevistas. Cabe mencionar que ha existido un aporte significativo por parte de los emprendedores al momento de realizar las encuestas porque han indicado aspectos que se han tomado en consideración para un mejor servicio a emprendedores y comunidad en general. El grupo de directores de las escuelas afines a la carrera de Administración también aportaron significativamente con sus sugerencias para la elaboración de las estrategias.

Una vez realizados los talleres participativos, cuyos temas trabajados fueron: Análisis de fortalezas, oportunidades y amenazas, elaboración de la misión, visión, valores objetivos, objetivos estratégicos. Las encuestas y entrevistas, y la participación del equipo de la Unidad de Emprendimiento han permitido llegar a establecer objetivos y posteriormente líneas de acción, programas y/o proyectos, con sus respectivas fuentes de verificación y metas propuestas y alcanzadas. Como objetivos Estratégicos se han establecido tres como son: Promover el Emprendimiento Interno, Promover el Emprendimiento externo, Fortalecer la Bolsa de Empleo. Para la validación fue necesario en varias instancias como validación al interno por todo el equipo y posteriormente por una comisión de expertos en Planificación de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, sede Esmeraldas

ABSTRACT

This research was performed taking into account the need for the existence of a Strategic Planning ; for achieving participatory workshops developed with the team comprised of technical and Technical Director, Prorector, who have contributed positively in each of the workshops was conducted .

It began with the implementation of a pilot personnel Entrepreneurship Unit which was useful because it allowed the finalization of the questionnaire surveys and interviews. It is noteworthy that there has been a significant contribution by the entrepreneurs at the time of the surveys that have indicated aspects that allow aspects to consider better serve entrepreneurs and community. The group of managers related to career management schools also contributed significantly with their suggestions for the development of strategies.

Once the participatory workshops whose themes were worked: Analysis of strengths, opportunities and threats, developing the mission, vision, goals, values, strategic goals. The surveys and interviews, and team participation Entrepreneurship Unit have led to set goals and then lines of action, programs and / or projects with sources of verification and proposals and goals achieved. As Strategic objectives have been established three as: Promoting Entrepreneurship Internal, External Promoting Entrepreneurship, Strengthen the Job. For validation was necessary in several instances as to internal validation by the entire team and then by a committee of experts in Planning of Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Esmeraldas.

PALABRAS CLAVES

Planificación Estratégica, Unidad de Emprendimiento, Incubadora de empresas.

INDICE DE CONTENIDOS

HOJA DE APROBACIÓN III
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD IV
AGRADECIMIENTO V
DEDICATORIA VI
PRÓLOGO VII
RESUMEN EJECUTIVO VIII
ABSTRACT IX
PALABRAS CLAVES X
INTRODUCCIÓN 4
CAPITULO 1 6
MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN 6
1.1 ANTECEDENTES DE ESTUDIO 6
1.1.1 ANTECEDENTES DE LAS INCUBADORAS DE EMPRESAS 7
1.1.2 INCUBADORAS DE EMPRESAS EN EL ECUADOR 9
1.1.3 PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN 10
1.1.4 JUSTIFICACIÓN 11
1.1.5 OBJETIVO GENERAL 12
1.1.5.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 12
1.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA 12
1.2.1 SÍNTESIS HISTÓRICA DE LA PUCESE 13
1.2.1.1 MISIÓN 13
1.2.1.2 VISIÓN 14
1.2.1.3 VALORES 14
1.2.1.4 SÍNTESIS HISTÓRICA INCUBADORA DE EMPRESAS DE LA PUCESE 14
1.3 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA LEGAL 20
CAPÍTULO II 23
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN 23
2.1 DESCRIPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL LUGAR 23
2.2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN 23
2.3 POBLACIÓN Y MUESTRA DE ESTUDIO 23
2.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN 24
2.5 PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN 25
2.6 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN 26
2.6.1 INFORMACIÓN PRIMARIA 26
2.6.2 INFORMACIÓN SECUNDARIA 26
2.7 REGLAMENTOS Y NORMAS ÉTICAS DE LA INVESTIGACIÓN. 26
CAPÍTULO III 28
ANÁLISIS E INTREPRETACIÓN DE RESULTADOS 28

3.1 INTRODUCCIÓN 28
3.2 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS 29
3.2.1 RESULTADO DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A TÉCNICOS DE LA UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO 30
DE ACUERDO A LAS ENCUESTAS APLICADAS SE ESTABLECE SU RESPECTIVO ANÁLISIS: 30
3.2.2 ENCUESTAS APLICADAS A DIRECTORES DE LAS ESCUELAS DE LA PUCESE 35
3.3 ENCUESTAS APLICADAS A EMPRENDEDORES DE LA UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO 40
3.3.1 ENTREVISTA A PRORECTOR DE LA PUCESE 44
3.3.2 ENTREVISTA A LA DIRECTORA DE LA UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO DE LA PUCESE 45
3.4 CONCLUSIONES 48
3.5 RECOMENDACIONES 49
CAPÍTULO IV 50
PROPUESTA ALTERNATIVA 50
4.1 TEMA DE LA PROPUESTA 50
4.2 JUSTIFICACIÓN 50
4.3 FUNDAMENTACIÓN DE LA PROPUESTA 50
4.4 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA 52
4.4.1 OBJETIVO GENERAL 52
4.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 52
4.5 UBICACIÓN SECTORIAL Y FÍSICA 53
4.6 FACTIBILIDAD 53
4.7 PLAN DE TRABAJO 53
4.7.1 DESARROLLO DEL PLAN DE TRABAJO 54
4.7.1.1 DEFINICIÓN DE LA MISIÓN 54
4.7.1.2 CONSTRUCCIÓN DE LA MISIÓN 55
4.7.1.3 DEFINICIÓN DE LA VISIÓN 55
4.7.1.4 CONSTRUCCIÓN DE LA VISIÓN 55
4.7.1.5 VALORES 55
4.7.1.6 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS 56
4.7.1.7 PRIORIZACIÓN DE OBJETIVOS 56
4.7.1.8 IDENTIFICACIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL FODA 56
4.7.1.9 ANÁLISIS DE FORTALEZAS 57
4.7.1.10 ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES 57
4.7.1.11 ANÁLISIS DE DEBILIDADES 58
4.7.1.12 ANÁLISIS DE AMENAZAS 59

4.7.1.13 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA 59
4.7.1.14 MATRIZ DE FACTORES INTERNOS MFI 59
4.7.1.15 MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS MFE 62
4.7.1.16 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO MPC 65
4.7.1.17 ESTRATEGIAS FO, ESTRATEGIAS FA, ESTRATEGIAS DO, ESTRATEGIAS DA 67
4.7.7.18 ESTRATEGIAS 68
4.8 VALIDACIÓN 74
4.9 IMPACTOS 74
4.9.1 IMPACTO ADMINISTRATIVO 75
4.9.2 IMPACTO ECONÓMICO 76
4.9.3 IMPACTO SOCIAL 77
4.9.4 RESUMEN DE IMPACTOS 78
4.10 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 79
4.10.1 CONCLUSIONES 79
4.10.2 RECOMENDACIONES 80
BIBLIOGRAFIA 81

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población de estudio 24
Tabla 2 Tiempo de trabajo en la Unidad de Emprendimiento 31
Tabla 3 Aspectos que están claramente definidos en la Unidad de Emprendimiento 31
Tabla 4 Actividades que gestiona la directora de la Unidad de Emprendimiento 32
Tabla 5 Herramientas utilizadas para establecer políticas y estrategias 33
Tabla 6 Existencia de un documento de Planificación Estratégica 33
Tabla 7 Estrategias que se deben implementar 34
Tabla 8 Aspectos que no ha permitido un mejor desenvolvimiento 35
Tabla 9 Ventajas de la Unidad de Emprendimiento 36
Tabla 10 Desventajas de la Unidad de Emprendimiento 36
Tabla 11 Actividades que ha desarrolla con la Unidad de Emprendimiento 37
Tabla 12 Importancia para elaborar una Planificación Estratégica 37
Tabla 13 Actividades que ha desarrolla con la Unidad de Emprendimiento 39
Tabla 14 Tiempo de existencia del emprendimiento 40
Tabla 15 Motivo por el que emprendió 40
Tabla 16 Aspectos positivos de la Unidad de Emprendimiento 41
Tabla 17 Aspectos negativos de la Unidad de Emprendimiento 41
Tabla 18 Influencia de la Unidad de Emprendimiento en el desenvolvimiento 42

Tabla 19 Servicios adicionales que solicita 42
Tabla 20 Sugerencias a la Unidad de Emprendimiento 43
Tabla 21 Visión de los emprendimientos en cinco años 43
Tabla 22 Matriz Factores Internos 61
Tabla 23 Ponderación e impacto MFI 61
Tabla 24 Matriz Factores Externos 63
Tabla 25 Ponderación e impacto MFE 63
Tabla 26 Matriz Perfil competitivo 66
Tabla 27 Calificación Matriz Perfil competitivo 67
Tabla 28 Matriz Perfil competitivo 67
Tabla 29 Estrategias FA y DA 69
Tabla 30 Estrategias FO y DO 70
Tabla 31 Promover el Emprendimiento al interior de la PUCESE 71
Tabla 32 Promover el Emprendimiento Vinculado con la PUCESE 72
Tabla 33 Fortalecer la Bolsa de Empleo 73
Tabla 34 Nivel de impacto 74
Tabla 35 Impacto administrativo 75
Tabla 36 Impacto económico 76
Tabla 37 Impacto social 77
Tabla 38 Resumen de impactos 78

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Matriz Factores Internos y Externos 64

INTRODUCCIÓN

La Incubadora de Empresas; está vinculada a la PUCESE, siendo las escuelas de Administración de Empresas y de Contabilidad principalmente aquellas que aportan con su personal docente para la realización de capacitaciones en temas de emprendimiento a estudiantes de bachillerato y pregrado, docentes, y los habitantes de la comunidad en general.

A partir de la presente investigación se ha propuesto el cambio de nombre a Unidad de emprendimiento por la variedad de actividades que desarrolla: consultorías, seminarios, talleres, ferias de negocios, acompañamiento técnico a emprendedores; entre otras.

En la actualidad se están estableciendo políticas orientadas al emprendimiento, por lo tanto la Universidad desempeña un papel primordial en el entorno y es importante aprovechar, involucrar e incentivar el emprendimiento en los jóvenes.

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas tiene elaborado su Plan Estratégico de Desarrollo Institucional PEDI 2012 - 2014, en el objetivo número seis señala las estrategias relacionadas con el emprendimiento.

Al ver necesaria la elaboración de una Planificación Estratégica en la Unidad de Emprendimiento se procedió con la investigación, realizando un pilotaje, que permitió verificar la premura de la elaboración y aplicación de Estrategias.

La Planificación Estratégica en primera instancia exige que se analicen e identifique los principales obstáculos para encontrar un camino claro para establecer planes de acción y posteriormente la consecución de los objetivos y metas de una organización.

En el caso de la Unidad de Emprendimiento, permite la formulación de actividades estratégicas para lograr sus objetivos y metas, prepararse para los cambios que se generan con el tiempo, todos estos aspectos fue posible ir trabajando participativamente

con el grupo de involucrados que conforman la Unidad de Emprendimiento, guiados por estudios y documentos relacionados en Planificación estratégica, como es el caso del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional de la PUCESE.

Este documento puede ser una guía para la realización de consultas, aplicaciones, o modelo para la elaboración de trabajos similares, y lo más importante que es un instrumento útil para la Unidad de Emprendimiento para su aplicación día a día y que a su vez sirva como el inicio para las planificaciones futuras y por lo tanto la actualización continua de las líneas estratégicas.

CAPITULO 1

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Antecedentes de Estudio

En el artículo What Makes a Young Entrepreneur? elaborado por David G. Blanchflower (2007) menciona que hay una serie de beneficios "potenciales" respecto al emprendimiento que son discutidos por varios autores:

- ✓ El espíritu empresarial puede promover la innovación y crear así nuevos puestos de trabajo.
- ✓ Puede haber un efecto directo sobre el empleo si los nuevos jóvenes empresarios contratan compañeros jóvenes que se encuentran en el desempleo.
- ✓ Las nuevas pequeñas empresas pueden aumentar el grado de competencia en el mercado de productos, con lo que se beneficia a los consumidores.
- ✓ Los jóvenes empresarios pueden ser particularmente sensibles a las nuevas oportunidades económicas y tendencias.
- ✓ Mayor autoempleo entre los jóvenes puede ir junto con el aumento de la autosuficiencia y el bienestar.
- ✓ Los economistas tienen poca evidencia, sin embargo, de si estos beneficios hipotéticos pueden existir en la práctica.

En un documento emitido por la OCDE ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (1999), en su estudio BUSINESS INCUBATION International Case Studies, concluye que es evidente que responsables políticos y patrocinadores que promueven la incubación de empresas deberían tratar de:

- ✓ Hacer explícitos los objetivos del esquema de incubación, basado en una investigación exhaustiva análisis de las circunstancias económicas locales y de los problemas que la incubadora pretende abordar.

- ✓ Garantizar la calidad más alta posible de la gestión de la incubadora.
- ✓ Establecer y desarrollar una serie de vínculos con la comunidad empresarial local, organismos educativos y de formación, fuentes de financiación y de otro tipo organizaciones.
- ✓ Seleccionar una combinación de servicios apropiada para el perfil de empresas que se alojan, si éstos se originan dentro de una incubadora o se proporcionan externamente.
- ✓ Disfrutar de la experiencia acumulada en la industria de la incubación por afiliarse con los órganos representativos de la industria pertinentes.
- ✓ Garantizar la evaluación y seguimiento del programa de incubación adecuado (si correctamente diseñado, evaluación y seguimiento también se presta una valiosa herramienta de gestión en curso)

En el artículo de Borgucci, Moreno, Olivar & Anichiarico (2008) Las incubadoras de empresas como instrumento de vinculación universidad sector productivo - sector público; señala: Obviamente la fundación de incubadoras no tiene por propósito erradicar en el corto plazo la desocupación, así como tampoco eliminar las deficiencias del sector productivo en general ni establecer estrategias para alcanzar el desarrollo económico-social fundamentándose exclusivamente en ellas.

La Unidad de Emprendimiento de la PUCESE debe fortalecer sus actividades, buscar aliados estratégicos que contribuyan y apoyen las ideas de emprendimiento, además con el cambio de la matriz productiva que el Gobierno está incursionando, se debe establecer mecanismos direccionados con el objetivo de la Matriz Productiva.

1.1.1 Antecedentes de las Incubadoras de Empresas

El concepto de incubación de empresas nace en los Estados Unidos a fines de la década de 1950 y se difunde rápidamente en los países desarrollados. La creación de incubadoras de empresas es concebida por parte de gobiernos municipales, universidades, organizaciones no gubernamentales y organizaciones del sector privado

como un instrumento para alcanzar diferentes objetivos: creación de empleos, desarrollo regional, transferencia de conocimientos científicos y tecnológicos al sector privado. (Utz Hoeser, 2006).

En Silicon Valley, California, fue la iniciativa de la Universidad de Stanford, de crear un parque industrial y, posteriormente, un parque tecnológico, el fin fue promover la transferencia de tecnología desarrollada en la Universidad hacia las empresas y la creación de nuevas empresas intensivas en tecnología, principalmente del sector electrónico.

Los países europeos tienen rasgos nacionales muy fuertes. Alemania, por ejemplo, empezó a fomentar el desarrollo de incubadoras a partir de la década de 1980 con un gran aporte de fondos públicos para promocionar el desarrollo regional y crear redes de innovación. Austria, en parte, copió este modelo; mientras Suiza, sin una real política pública tecnológica y de innovación en ese momento, tardó hasta su crisis de empleo de mediados de la década de 1990 para lanzar un programa de incubadoras. Inglaterra empezó con las primeras incubadoras en la década de 1970, también impulsado por una crisis de empleo (y la necesidad de reconversión de regiones enteras) causado por el cierre de minas de carbón y fábricas de acero. (Utz Hoeser, 2006)

Para el caso específico español, en una investigación realizada por NODRIZA INCUBATION PARTNER en el documento elaborado y conocido como Manual de buenas prácticas para las Incubadoras de empresas señala que:

Gracias a la asistencia técnica de la UNDP (United Nations Development Programme) en 1990, Polonia se consolido como pionero en el concepto de incubación en la región, comenzando con la primera incubadora en Poznán. La creación en 1992 de la Asociación de las Incubadoras de Empresas y de los Centros Polacos de la Innovación (Association of Polish Business Incubators and Innovation Centers) se convirtió en el catalizador para el crecimiento. Mientras que las incubadoras inicialmente se enfocaron en la comercialización de la tecnología; en 1993 los programas se han dirigido hacia la creación de empleo y la reestructuración de la economía polaca, con la ayuda

significativa del Banco Mundial y de la Unión Europea. Hay actualmente cerca de 65 incubadoras en Polonia.

En Italia, donde ha habido un desarrollo relativamente nuevo de la red de la incubación, ahora hay 13 incubadoras del negocio agrupadas por Sviluppo Italia, la Agencia Nacional Italiana para la Promoción del Desarrollo Económico y del Espíritu Emprendedor. 17 incubadoras adicionales más están actualmente en proceso de construcción, o están en etapa de planeación. La mayoría de las incubadoras en Italia son parte de los BICs (Business & Innovation Center). Hay una situación similar dentro de España donde están una parte considerable de las incubadoras de ANCES (Asociación Nacional de CEEI Españoles), la Asociación Nacional del BICs, llamados CEII. En Reino Unido, donde el concepto de la incubadora es originario para Europa, existe una variedad considerable de entidades que se pasan de las incubadoras a BICs. A pesar de sus orígenes tempranos, una Asociación Nacional fue establecida recientemente. (PARTNER, NODRIZA INCUBATION, 2005)

1.1.2 Incubadoras de Empresas en el Ecuador

En Ecuador nace la primera Incubadora en el año 2003 en la ciudad de Quito, llamada CONQUITO, fue integrado por El Municipio, Prefectura, Universidades y gremios empresariales comprometidos en apoyar proyectos productivos e innovadores.

En la ciudad de Cuenca se crea Innpulsar en el año 2005. En Loja a cargo de la Universidad Técnica Particular de Loja, se creó el Valle Tecnológico en el año 2008.

Se origina la Incubadora de Empresas Rioinnova en la ciudad de Riobamba, en el año 2009 con la colaboración de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH).

En la ciudad de Esmeraldas nace Corpoesmeraldas en el año 2009, con el objetivo de generar perspectivas de desarrollo económico para la Provincia y vinculan Instituciones como: Gobierno Provincial de Esmeraldas, Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede en Esmeraldas, Cámara de Comercio de Esmeraldas, Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional USAID, Comité Ecuatoriano de Desarrollo

Económico y Territorial CEDET, Municipio de Muisne, apoyaron el trabajo de incursionar en los espacios necesarios para que se puedan mejorar las condiciones económicas, sociales y de desarrollo productivo.

En este proceso de iniciación, la USAID, a través de la Red Productiva Carana, colaboró y financió la etapa de fortalecimiento de la Agencia de Desarrollo Empresarial de Esmeraldas y contrató a la Agencia de Desarrollo Empresarial ADE de Loja para que se inicie proceso de transferencia tecnológica, en la parte de Ventanilla Única y de Incubadora.

Se dio dos pasos: Primero fue la visita a la Universidad Técnica Particular de Loja, donde está ubicada la ADE, y se recibió capacitación sobre la experiencia que habían pasado sobre Incubadoras, y como se logró el Valle tecnológico, se visitó los procesos productivos y de investigación que han sido proceso de la Incubadora, como también, visita a los lugares fuera de la Universidad, donde se han apoyado en el fortalecimiento de Incubadoras que están fuera del Valle Tecnológico.

Segundo fue en la ciudad de Esmeraldas, donde se recibió la capacitación en la parte de Ventanilla Única y el proceso de Incubadoras. La capacitación la recibió el equipo que conforma Corpoesmeraldas y el equipo de la Universidad. A partir de esto Corpoesmeraldas y la Universidad Católica, implementan la Primera Incubadora de Empresas, la cual funciona en las Instalaciones de la PUCESE desde el año 2010 y fue liderada en principio por el Dr. Antonio Páliz.

1.1.3 Problema de la Investigación

En la Unidad de Emprendimiento de la PUCESE existen demasiadas actividades y pocos recursos humanos y económicos, necesita una planificación estratégica definida y direccionada que permita un mejor desenvolvimiento y cumplimiento de sus objetivos, así como la visualización de sus actividades.

Se han determinado las siguientes interrogantes, basadas en la problemática:

- ✓ ¿Cuáles son las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas que permiten determinar las estrategias para de la Unidad de Emprendimiento?
- ✓ ¿Cuál es el nivel de satisfacción de los clientes internos y externos con la unidad de emprendimiento?
- ✓ ¿Qué estrategias se deberán establecer para la consecución de objetivos y satisfacción a los clientes internos y externos?
- ✓ ¿Cuál es la incidencia de la existencia de una Planificación Estratégica en la Unidad de Emprendimiento de la PUCESE?

Llegando así a establecer la necesidad de una planificación Estratégica de la unidad de emprendimiento de la PUCESE que permita la formulación de procedimientos y acciones para el cumplimiento y visualización de sus objetivos.

1.1.4 Justificación

El cambio continuo de las políticas encaminadas al emprendimiento van modificándose a diario, por lo tanto es necesario estar a la vanguardia para enfrentarlos, la Unidad de Emprendimiento; va realizando diversas actividades cada vez más importantes que van fortaleciendo su existencia y vinculando las demás escuelas de la Universidad, así como también vincula varias instituciones como: Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados ACNUR, Centro Ecuatoriano para la Promoción y Acción de la Mujer CEPAM, Instituto de Economía Popular y Solidaria IEPS, entre otras.

Entonces es necesario e imprescindible implementar una Planificación Estratégica que permita realizar un diagnóstico, análisis, y toma de decisiones colectivas en torno al que hacer actual y el direccionamiento a seguir, para adecuarse a los cambios y a las demandas que impone el entorno, de tal manera que sea posible evidenciar el cumplimiento de objetivos.

Además la planificación estratégica ayuda a fijar prioridades, seguir un proceso, diseñar herramientas necesarias para que todas las acciones de quienes conforman el equipo de trabajo se efectué con eficiencia y eficacia hasta alcanzar los objetivos y metas, de la

misma manera se da a conocer todas las actividades desarrolladas a nivel institucional y local, las mismas que en muchos de los casos no se han evidenciado, lo que conlleva a un desconocimiento de la existencia de la Unidad de Emprendimiento tanto al interno como al externo.

Entre los beneficiarios de la presente investigación es importante mencionar a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas y la comunidad en general.

1.1.5 Objetivo General

Evaluar la necesidad de una Planificación Estratégica en la unidad de emprendimiento de la PUCESE para lograr un mejor desarrollo y productividad.

1.1.5.1 Objetivos Específicos

- ✓ Diagnosticar la situación actual de la unidad de emprendimiento de la PUCESE
- ✓ Conocer el grado de satisfacción del cliente interno y externo de la unidad de Emprendimiento.
- ✓ Determinar estrategias para lograr los objetivos de la organización y los grupos de interés.
- ✓ Implementar la propuesta de una planificación estratégica en la unidad de emprendimiento.

1.2 Fundamentación teórica

En un estudio realizado por: Phd. Mónica María Lopera Medina, cuyo título es: Aspectos históricos y epistemológicos de la Planificación para el desarrollo. "Los procesos de planificación pueden clasificarse de acuerdo con los marcos epistemológicos, cuya génesis

ha estado determinada, por procesos de carácter histórico, científico, social y político que definen el rol del Estado y su relación con la sociedad y el mercado, así como los desarrollos tecnocientíficos generados a partir de los desarrollos informáticos. Debido a que los distintos tipos de planificación surgen como procesos históricos en contextos particulares y apuntan a metas diferenciales, la planificación ha adquirido conceptos, alcances, métodos y técnicas diferentes. Hasta ahora las corrientes de planificación han estado basadas predominantemente en el positivismo, pero otras corrientes contemporáneas también han hecho aportes importantes a su construcción: el posmodernismo, la teoría sistémica y más recientemente la teoría del caos.

1.2.1 Síntesis Histórica de la PUCESE

La PUCESE Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas, inicio oficialmente sus actividades educativas en al año 1981 fundada por el Vicariato Apostólico de Esmeraldas, la facultad de Pedagogía, que fue la primera unidad académica con la especialidad de Educación Primaria, hoy en día la PUCESE cuenta con once carreras de pregrado: Contabilidad y Auditoría, Administración de Empresas, Comercio Exterior, Hotelería y Turismo, Lingüística, Diseño Gráfico, Enfermería, Gestión Ambiental, Sistemas y Computación, Educación inicial e intermedia.

La PUCESE también ofrece maestrías en Ciencias de la Educación, Administración de Empresas mención Planeación, Gestión y Práctica Docente. (PUCESE 30 años sirviendo a la comunidad esmeraldeña, 2012)

1.2.1.1 Misión

Formar continua, personalizada e integralmente a seres humanos con sentido emprendedor, social, ético, crítico y autocrítico, a la luz del evangelio, capaces de liderar y generar transformaciones en orden a una provincia solidaria, justa, pacífica y que respeta la biodiversidad, desarrollando propuestas científicas, innovadoras y sostenibles. (PUCESE 30 años sirviendo a la comunidad esmeraldeña, 2012)

1.2.1.2 Visión

La PUCESE será una institución educativa en búsqueda permanente de la excelencia académica, con carreras acreditadas, apoyada en la estructura de trabajo por áreas de conocimiento; estrechamente vinculada a organizaciones de los sectores educativos, productivos, de salud y medioambientales de Esmeraldas, como provincia costera; participando en redes de investigación, intercambio y formación de estudiantes y docentes con instituciones de educación superior nacionales e internacionales, a través de trabajo cooperativo en propuestas de transformación social. (PUCESE 30 años sirviendo a la comunidad esmeraldeña, 2012)

1.2.1.3 Valores

Armonía, Justicia, Solidaridad, Dignidad, Conciencia y Responsabilidad Social, Respeto, Capacidad crítica y autocrítica, Iniciativa (Emprendimiento), Trabajo en equipo, Equidad, Libertad, Resiliencia.

1.2.1.4 Síntesis Histórica Incubadora de Empresas de la PUCESE

Incubadora de Empresas de la PUCESE nace en el año 2010 producto de la alianza público privada entre la PUCESE, GADPE, GAD Muisne, Cámara de Comercio, Universidad Luis Vargas Torres, quienes conforman CORPOESMERALDAS, como agencia de desarrollo económico territorial. En sus inicios recibe un financiamiento de la USAID para el pago a medio tiempo de un técnico.

Posteriormente, vista la necesidad de técnicos que apoyen el proceso, la Escuela de Administración de Empresas aporta con el grupo de docentes a tiempo completo para el desarrollo de los proyectos de la incubadora.

Para información general la escuela de Administración, fue creada en mayo del 2005, su objetivo es formar profesionales administradores con valores cristianos, dignos,

respetados por la sociedad y con una formación metodológica y técnica, dispuestos a colaborar en la solución de conflictos y contribuir al desarrollo de la provincia y del país, en la creación de pequeñas, medianas o grandes empresas, capacitados para la dirección, liderazgo e innovación de las organizaciones. (PUCESE 30 años sirviendo a la comunidad esmeraldeña, 2012)

En el año 2014, debido al giro que toma la incubadora de empresas, que además ha asumido el área de emprendimiento a nivel académico, sumado a los diversos proyectos que se ejecutan a lo externo, se cambia la denominación a Unidad de Emprendimiento, siendo las escuelas de Administración de Empresas y de Contabilidad principalmente aquellas que aportan con su personal docente para la realización de capacitaciones en temas de emprendimiento a estudiantes de bachillerato y pregrado, los habitantes de la comunidad, docentes y jóvenes en general. Se encarga de realizar consultorías, seminarios, talleres, ferias de negocios, acompañamiento técnico a emprendedores; entre otras actividades.

1.2.2 Incubadora de empresas

Según National Business Incubation Association de EE.UU. (NBIA) La incubación de negocios es un proceso dinámico del desarrollo de las empresas. Las incubadoras consolidan las firmas jóvenes, ayudándoles a sobrevivir y a crecer durante el período del start-up en que son las más vulnerables. Las incubadoras proporcionan ayuda gerencial, tienen acceso al financiamiento y a la exposición orquestada al "Critical Business" o a los servicios de ayuda técnicos. También ofrecen servicios compartidos de oficina, acceso a equipos, arriendos flexibles y espacio extensible todos bajo un solo techo. (Torres Rondon, y otros, 2005)

1.2.3 Unidad de emprendimiento

Es una unidad de apoyo que busca integrar y articular todos los recursos académicos e institucionales que se destinan para el fomento a la cultura de emprendimiento y empresarismo, y lo realiza a través de actividades de formación, investigación y

extensión y proyección social que redundan en beneficio de la comunidad de su área de influencia. (Unidad de Emprendimiento Universidad de la Amazonía Colombia, 2013).

La Unidad de Emprendimiento de la PUCESE tiene como objetivo Impulsar la cultura empresarial activamente entre los estudiantes e investigadores y demás profesionales.

En la Guía de buenas prácticas para las Incubadoras de Empresas se menciona los Tipos de Incubadoras de Empresas:

1.2.4 Incubadora de Base Tecnológica IBT

Este tipo de incubadora involucra la promoción de empresas de alta tecnología tales como software, biotecnologías, robótica e instrumentación. En general, van desde su investigación y desarrollo hasta su comercialización. El propósito es crear nuevas empresas con alto valor agregado, basadas en la innovación y el desarrollo tecnológico. (Torres Rondon, y otros, 2005)

Su principal objetivo es la promoción del desarrollo de Empresas de Base Tecnológica –EBT-, ofreciendo servicios de apoyo en su proceso de formación. Los criterios de selección de las empresas a incubar varían según el tipo de empresa, si están en desarrollo como nuevas o como start- up. En la mayoría de los casos se localizan en las universidades o en sus cercanías, se caracterizan primordialmente por sus vínculos institucionales a fuentes de conocimiento tales como Universidades, Agencias de Transferencia de tecnología, Centros de Investigación y Desarrollo Tecnológicos, Laboratorios Nacionales y personal especializado en Investigación y Desarrollo (I+D). Estas incubadoras están orientadas a sectores de grupos tecnológicos o Clusters en áreas tales como Biotecnología, Software y Tecnologías de la Información y la Comunicación –TIC-. Uno de los objetivos de la IBT es facilitar el empresarismo entre investigadores y centros académicos. (Torres Rondon, y otros, 2005)

1.2.5 Incubadora de uso múltiple, Generales o Mixtas

Se caracterizan porque impulsan la generación de empresas que estén dedicadas a diferentes clases de negocios. No se enfocan en la creación de empresas en nichos

específicos, sino que promocionan la creación de nuevas empresas en un ámbito bastante amplio. Pueden promocionar empresas de servicios, comerciales, de manufactura e inclusive de base tecnológica así como también empresas de servicios tecnológicos y pequeñas empresas de la industria ligera.

El principal objetivo de estas incubadoras es promover el continuo crecimiento económico e industrial de las regiones por medio del desarrollo general de nuevos negocios. El enfoque se da principalmente en apoyo a recursos técnicos, gerenciales, de mercadeo y financieros. (Torres Rondon, y otros, 2005)

1.2.6 Incubadora tipo microempresas, de desarrollo Económico

Promueven la creación de empresas en áreas con grandes desafíos económicos, pero con pocas posibilidades de desarrollo en el mediano y largo plazo. Estas áreas son regiones con grandes problemas de desempleo y de subsistencia, en donde el sector privado difícilmente llegaría. Frecuentemente estas incubadoras son una mezcla de diferentes tipos de negocios y generalmente se canalizan hacia los grupos vulnerables (mujeres cabeza de familia, grupos raciales). Son inversiones asumidas normalmente por el Estado.

Este tipo de incubadoras busca ante todo estimular objetivos económicos específicos tales como creación de empleo y reestructuración industrial. Estas incubadoras en la mayoría de los casos son de iniciativa de los gobiernos locales, que buscan la creación de nuevas empresas y la maduración de las ya existentes con potencial para crear nuevos empleos. En algunos países se dirigen a grupos específicos tales como programas para jóvenes, desempleados, mujeres o grupos minoritarios. Un caso concreto es el programa americano llamado “Empowerment Of Micro Enterprises”, que representa muy bien este tipo de incubadora. (Torres Rondon, y otros, 2005)

1.2.7 Componentes de la planificación estratégica

Se consideran los siguientes componentes:

1.2.7.1 Análisis FODA

Las Fortalezas y las Debilidades hacen referencia a los factores internos de la empresa, y precisamente por ello son los puntos sobre los que resulta más fácil trabajar y obtener resultados visibles a corto y a medio plazo, ya que son elementos sobre los que se puede actuar directamente y sobre los que la empresa tiene control y capacidad de cambio.
Al contrario de las Oportunidades y Amenazas que hacen referencia a los factores externos que afectan a la empresa, y sobre los cuales existe por lo tanto menos capacidad de control ya que no dependen únicamente de las actuaciones de la empresa sino también del entorno en el que se mueve la misma. (Rodríguez, 2012)

Los Clientes internos para el caso de la Unidad de Emprendimiento es el grupo de técnicos, y los clientes externos lo conforman las Instituciones y organismos beneficiarios.

En la investigación se trabajará con los clientes internos y externos quienes son las personas claves para la elaboración de la Planificación Estratégica, la participación de cada uno es un gran aporte para la consecución y su posterior ejecución. Cada uno con sus intereses y siempre buscando cumplir con los objetivos y metas propuestas con eficiencia y eficacia.

1.2.7.2 Estrategia

En 1954, Peter Drucker sostuvo que: "la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuáles debería tener" (Amaya Amaya, 2002)

La estrategia en una organización es la encargada de dar respuesta a las preguntas: ¿Qué es nuestro negocio?, y ¿qué debería ser nuestro negocio? (Druker Peter, 1993). En el caso de la Unidad de Emprendimiento lo que se pretende es hacer un análisis de la

situación actual, como se encuentra y que se espera a futuro. Al establecer las estrategias que son las acciones que la organización debe seguir para cumplir con sus metas.

1.2.7.3 Misión

"Debe ser suficientemente clara y poderosa como para suscitar y mantener las acciones necesarias a fin de que se haga realidad." (Goodstein, 1998)

1.2.7.4 Visión

"Es definir como debería ser y actuar la empresa en el futuro, basada en los valores y convicciones de sus integrantes". (Salazar Pico, 2004)

Los indicadores de Gestión "Son herramientas para clarificar y definir, de forma más precisa, objetivos e impactos, son medidas verificables de cambio o resultado diseñadas para contar con un estándar" (Mondragón A. , 2002). Por lo tanto como parte importante de la Planificación Estratégica es establecer los indicadores que tienen como propósito medir los objetivos que se han establecido.

1.2.7.5 Planeación estratégica

Revisando varios conceptos respecto de la planeación estratégica, se tiene que es "el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en que se encuentra." (Idalberto Chiavenato, 2010). También es una herramienta con la que los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa" (Sallenave, 1999). Toma en cuenta todas las dimensiones de la organización y su contexto externo, por lo que es una herramienta global y, al mismo tiempo, menos profunda a la hora de analizar un aspecto específico". (Esther Canarias, Eduardo Escobés y Fernando Altamira, 2010)

1.3 Fundamentación teórica legal

La Constitución de la República del Ecuador, publicada en el Registro Oficial No. 449, del 20 de Octubre del 2008. Reformada por el referéndum y consulta popular de 7 de mayo de 2011, publicadas en el Suplemento del Registro Oficial No. 490, del 13 de julio de 2011

Art. 350.- El sistema de educación superior tiene como finalidad la formación académica y profesional con visión científica y humanista; la investigación científica y tecnológica; la innovación, promoción, desarrollo y difusión de los saberes y las culturas; la construcción de soluciones para los problemas del país, en relación con los objetivos del régimen de desarrollo. (Constitución de la República Del Ecuador)

Para el caso de las universidades el marco legal que rige es la Ley Orgánica de Educación Superior, Ro 298 del 12 de octubre de 2010.

Art. 80.- Consultorías y prestación de servicios. - Siempre que se hallen directamente vinculados a sus dominios académicos y observen la legislación vigente, las IES podrán realizar consultorías y prestar servicios remunerados al sector público y privado (CES, 2013)

De acuerdo al Reglamento de la Incubadora de Empresas en el numeral 3 menciona:

3 OBLIGACIONES Y DERECHOS DE LA INCUBADORA

3.1 Obligaciones

3.1.1 La Incubadora se obliga a garantizar un manejo confidencial de la información, evitando comprometer el éxito del proyecto para los emprendedores y por el contrato, a potencializar las oportunidades para el mismo.

3.1.2 Dispondrá sus recursos de apoyo para el acompañamiento y direccionamiento en la ejecución del Plan de Negocios y puesta en marcha de la empresa, para otorgar programas de capacitación para la empresa incubada, cuando las circunstancias así lo requieran.

3.1.3 Facilitar el acceso a los recursos de fomento, ronda de negociaciones, cooperación internacional, banca de inversión, y demás eventos programados para su promoción.

3.1.4 Dar apoyo y asesoría personalizada, capacitación en puntos débiles, contactos y redes de negocios, buscar las vías de acceso para inversión, referenciarlos con posibles clientes, detección de oportunidades, contactos con personas, empresas y organismos que sean clientes potenciales, y todo lo relacionado con el desarrollo crecimiento de la empresas

3.2 Derechos

3.2.1 La Incubadora tendrá derecho a participar de un 5% de las utilidades liquidas, de cada uno de los contratos que generan las empresas, el porcentaje lo fijara el comité y el director de acuerdo al monto del contrato.

3.2.2 La incubadora se reservara el derecho de admisión de las empresas, y la disolución del contrato por incumplimiento de las normativas, ética profesional y valores.

3.2.3 En la etapa de Post Incubación, estará sujeta a una Auditoría, para determinar el cumplimiento y buen funcionamiento.

De acuerdo al Plan Nacional del Buen Vivir 2013 - 2017; en el objetivo cinco que es Construir espacios de encuentro común y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad, establece políticas y lineamientos estratégicos en el numeral 5.4 en los literales d, e, k, l: hace referencia sobre estimulación a emprendimientos:

5.4. Promover las industrias y los emprendimientos culturales y creativos, así como su aporte a la transformación de la matriz productiva.

a. Estimular la creación, la producción, la difusión, la comercialización, la distribución, la exhibición y el fortalecimiento de emprendimientos e industrias culturales y creativas diversas, como sector estratégico en el marco de la integración regional.
b. Coordinar acciones interinstitucionales que garanticen la aplicación de regulaciones necesarias para el fomento de emprendimientos e industrias en los sectores de cine y audiovisual, fonográfico, editorial, multimedia, diseño, artes aplicadas y artesanía.
c. Incentivar formas de organización económica y solidaria en los emprendimientos e industrias culturales y creativas.
d. Promover la innovación tecnológica y la modernización de emprendimientos e industrias culturales y creativas en los eslabones prioritarios de la cadena productiva. (Senplades)

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Descripción y caracterización del lugar

La Incubadora de Empresas es una plataforma de gestión empresarial, que acoge y gestiona ideas de negocio para su posterior operatividad, dentro del marco de la legislación ecuatoriana en el ámbito empresarial. Forma parte de la Escuela de Administración de Empresas de la Pontifica Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas.

2.2 Metodología de la investigación

La metodología empleada es de tipo cualitativo y cuantitativo, con el fin de evaluar puntos relacionados con el grado de participación, aporte y creatividad de los grupos de interés sean internos y externos.

En el presente trabajo investigativo se utilizó el método inductivo deductivo porque partiendo de la observación de los recursos que posee la Unidad de Emprendimiento de la PUCESE, se procedió a realizar un análisis, comparaciones y diferenciaciones para llegar a obtener conclusiones específicas.

2.3 Población y muestra de estudio

El grupo de personas que ha sido motivo de investigación: clientes internos y externos de la Unidad de Emprendimiento al ser la población pequeña se realizó una encuesta a todos los clientes internos y externos.

El tipo de muestra es no probabilístico, porque se tomó información del total de la población que forma parte de la Unidad de Emprendimiento.

Tabla 1. Población de estudio

	POBLACION	MUESTRA
Técnicos	9	9
Emprendedores	12	12
Directores de Escuelas	10	10
TOTAL	**31**	**31**

Fuente: Unidad de Emprendimiento

2.4 Técnicas e instrumentos de investigación

2.4.1 Recopilación documental

Comprende la recopilación de información previa que se relaciona con la investigación en este caso la Unidad de Emprendimiento posee información que ha sido importante para la consecución de la investigación.

2.4.2 Cuestionario Piloto

Se elaboró un cuestionario tipo piloto a toda la población a investigar; con el fin de indagar información y tomar en consideración aspectos importantes para la elaboración definitiva de las entrevistas y encuestas, esta actividad fue de gran importancia porque permitió una revisión adecuada para los instrumentos de investigación.

2.4.3 Observación

Con esta técnica fue posible observar detenidamente los procesos internos de la Unidad de Emprendimiento, lo que ayuda a definir claramente, estrategias, objetivos y metas para ser considerados en la Planificación Estratégica. Se observó la forma de trabajo de técnicos, técnicos y emprendedores.

2.4.4 Encuestas

Las encuestas se las realizó a todo el equipo que comprende la Unidad de Emprendimiento, cuyo fin fue recolectar información referente al tipo de actividad que se realiza, grado de satisfacción, sugerencias y posibles estrategias a implementar, De igual manera se realizó encuestas a los clientes externos; que son el grupo de emprendedores actuales de la Unidad de Emprendimiento. También se aplicó encuestas a los Directores de las Escuelas con relación directa a la Unidad de emprendimiento.

2.4.5 Entrevista

Esta técnica es de gran importancia porque permite realizar un análisis foda de los factores internos y externos. Se elaboraron las preguntas claves para tener información clara y precisa. Estas entrevistas se realizaron a la Directora de la Unidad de Emprendimiento y al Pro-rector de la PUCESE.

2.5 Procedimiento de la investigación

- ✓ El levantamiento de la información en temas estrechamente relacionados con la Planificación estratégica, fue mediante la información primaria e información secundaria.

- ✓ Previamente a la realización de las encuestas y entrevistas oficiales para la recolección de la información para la investigación se realizó un pilotaje que con el fin de recabar información y ver la necesidad misma de la Elaboración de una Planificación Estratégica en la Unidad de Emprendimiento de la PUCESE,

- ✓ Durante la investigación se realizó talleres con todo el grupo de personas involucradas directamente en la Unidad de Emprendimiento.

- ✓ A su vez se realizó encuestas a cada uno de los miembros del equipo colaborador de la Unidad de Emprendimiento.

- ✓ Se realizó una entrevista a la Directora de la Unidad de Emprendimiento y otra al Prorector de la PUCESE.

2.6 Recolección de la Información

2.6.1 Información Primaria

La información primaria que se utilizó en la investigación fue mediante las encuestas y entrevistas realizadas tanto a Prorector, Directores de las Escuelas de la PUCESE, como también a Directora, Técnicos e Incubados de la Unidad de Emprendimiento de la PUCESE.

2.6.2 Información Secundaria

La información secundaria para el presente trabajo fue de libros especializados en Planificación Estratégica, Tesis de Aplicaciones en temas similares, Artículos científicos relacionados con la temática de la Investigación, memorias de la Incubadora de Empresas, páginas de internet.

2.7 Reglamentos y normas éticas de la investigación.

Como eje principal para el desarrollo de la investigación se tomó en consideración las disposiciones reglamentarias dispuestas en el Instructivo para la Elaboración de Tesis de Postgrado de la PUCESE.

También se ha considerado aspectos importantes del grupo de técnicos de la Unidad de Emprendimiento que han aportado en los talleres realizados para la elaboración de la Planificación Estratégica. Se ha tomado como referencia algunos conceptos relacionados

con la temática de la investigación en varios libros, artículos de revistas científicas, manuales de Planificación estratégica, los mismos que han sido debidamente citados de acuerdo a las normas de aplicación de trabajos científicos.

“El propósito esencial de este nivel de formación profesional, es la consolidación de las capacidades investigativas de los maestrantes, que se traducirá en la elaboración de propuestas de investigación de calidad”. (PUCESE, Instructivo de Tesis Postgrado)

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTREPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1 Introducción

Se ha realizado encuestas a los técnicos de la Unidad de Emprendimiento, directores de Escuela. Fue importante el aporte de los Emprendedores que forman parte de la Unidad de Emprendimiento. Las entrevistas se realizaron a la Directora de la de la Unidad de Emprendimiento y Prorector de la PUCESE.

La Unidad de Emprendimiento no posee una Planificación Estratégica que sirva como un instrumento diario a utilizar, para luego hacer un seguimiento y control. Existe el PEDI de la PUCESE que abarca algunos aspectos relacionados con la Unidad de Emprendimiento el mismo que se lo ha realizado por un grupo de profesionales en planificación y por el personal de la PUCESE.

La Planificación Estratégica que se ha elaborado ha sido con la participación directa de los técnicos y técnicas así como la Directora de la Unidad de Emprendimiento. El grupo de técnicos también ha colaborado en la ejecución.

3.2 Análisis de Resultados

Para la Elaboración de la Planificación Estratégica en la Unidad de Emprendimiento, fue necesario el aporte de los técnicos que conforman la misma porque cada uno mencionó que no existe una planificación estratégica y era necesaria y urgente la elaboración de manera participativa.

Otro grupo de estudio fueron los Directores de las Escuelas de Diseño Gráfico, Educación, Contabilidad y Auditoría, Sistemas, Comercio Exterior, quienes han tenido alguna relación y participación en actividades de la Unidad de Emprendimiento, cuyos aportes en la consecución de la encuesta ha sido enriquecedora y sustentan claramente la necesidad e importancia de que se elabore una Planificación Estratégica.

Se ha realizado una encuesta con preguntas abiertas y cerradas para extraer la mayor información y sus puntos de vista de la existencia de la Unidad de Emprendimiento y a su vez de la Elaboración de la Planificación Estratégica.

Otro grupo importante para la investigación fueron los Emprendedores que forman parte de la Unidad de Emprendimiento, su aporte es imprescindible para el mejoramiento continuo.

La Directora de la Unidad de Emprendimiento y Prorector han sido entrevistados con un cuestionario importante con el fin de recabar información, sugerencias y puntos de vista para la elaboración de la Planificación Estratégica.

3.3 Interpretación de Resultados

Entre las interpretaciones generales obtenidas una vez finalizadas las encuestas a las nueve personas que conforman el equipo de trabajo de la Unidad de Emprendimiento es que la experiencia y profesionalización de cada uno permite llevar a cabo las actividades encomendadas con responsabilidad y en la mayoría de los casos de una forma planificada, por lo tanto el grupo si está de acuerdo que la Unidad de Emprendimiento necesita tener una Planificación Estratégica que se pueda aplicar directamente en la misma, y a su vez sea documentada y socializada con el personal y con las autoridades de la PUCESE.

La elaboración de la Planificación estratégica se realizó con la participación de cada uno de los colaboradores quienes son directamente los que ejercen actividades directamente con la Unidad de Emprendimiento y han establecido estrategias a utilizar.

Los emprendedores también han generado sugerencias que han sido de valiosa importancia para la elaboración de la Planificación Estratégica.

Los directores de las escuelas de la PUCESE, han sido muy claros en establecer puntos importantes para llevar a cabo la elaboración, implementación y control de una herramienta como es la Planificación Estratégica y la misma debe ser socializada con todas y todos los colaboradores así como también con los directivos.

3.3.1 Resultado de las encuestas aplicadas a técnicos de la Unidad de Emprendimiento

De acuerdo a las encuestas aplicadas se establece su respectivo análisis:

1. ¿Qué función desempeña en la Unidad de Emprendimiento?

Análisis:
Las nueve personas que respondieron a la encuesta se desempeñan como técnicos de la Unidad de Emprendimiento de la PUCESE, cada uno con diferentes cargos y responsabilidades que cumplir como docencia como actividad principal, y como actividad secundaria: asesoramiento, seguimiento, capacitación, visitas técnicas a emprendedores.

2. ¿Cuánto tiempo trabaja en la Unidad de Emprendimiento?

Tabla 2 Tiempo de trabajo en la Unidad de Emprendimiento

OPCIONES	CANTIDAD
Menos de 1 año	1
1 – 2 años	3
2 – 3 años	3
Más de 3 años	2
TOTAL	9

Fuente: Investigación 2014

Análisis:

En la Unidad de Emprendimiento dos personas trabajan más de tres años que son dos asesores de emprendimiento, compartiendo su tiempo como docentes de la escuela de Administración de Empresas y Contabilidad entre dos y tres años trabajan tres personas que también comparten sus actividades entre asesoramiento y docencia. De un año a dos años, hay tres personas que dedican el cien por ciento de su tiempo como asesores de emprendimiento, y una pasante que trabaja menos de un año apoyando en actividades de seguimiento y acompañamiento a emprendedores.

3. En la Unidad de Emprendimiento ¿Qué aspectos están claramente definidos?

Tabla 3 Aspectos que están claramente definidos en la Unidad de Emprendimiento

OPCIONES	CANTIDAD
Misión	9
Visión	6
Valores	9
Objetivos	2

Fuente: Investigación 2014

Análisis:

En la Unidad de Emprendimiento se encuentran claramente definidos los valores y la Misión para todos los colaboradores, mientras que la visión tienen claro seis

colaboradores, los objetivos conocen dos colaboradores, cabe indicar que en la presente investigación se pretende reestablecer la misión, visión, creación de valores y objetivos los mismos que fueron identificados y socializados todo el personal de la Unidad de Emprendimiento.

4. ¿Qué actividades Gestiona la directora de la Unidad de Emprendimiento? Para su (desarrollo, implantación y/o mejora continua).

Tabla 4 Actividades que gestiona la directora de la Unidad de Emprendimiento

OPCIONES	CANTIDAD
Cursos de Formación	8
Aportando recursos para implantar sistemas de gestión	1
Revisando el sistema de gestión	6
Realizando charlas para empleados	3

Fuente: Investigación 2014

Análisis:

Se ha tomado en consideración algunos aspectos que la Directora de la Unidad de Emprendimiento ha gestionado, ocho de los colaboradores menciona que los cursos de formación son los más destacados y permiten un desarrollo y mejora continua de la Unidad de Emprendimiento, seis del total de los colaboradores mencionan que revisar el sistema de gestión es otro de los aspectos que desarrolla la Directora, tres mencionan que se ha realizado charlas y una persona indicó que se ha aportado con recursos para implementar sistemas de gestión.

5. Indique que herramienta(s) se utilizan para planificar políticas y estrategias de la Unidad de Emprendimiento

Tabla 5 Herramientas utilizadas para establecer políticas y estrategias

OPCIONES	CANTIDAD
Plan operativo anual	4
Análisis FODA	9
Planificación estratégica	6

Fuente: Investigación 2014

Análisis:

Entre las herramientas que se ha utilizado para establecer políticas y estrategias es el Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) han mencionado todos los colaboradores, pero también existen seis que mencionan que se utiliza una Planificación Estratégica pero es necesario que la misma se encuentre elaborada, documentada y socializada con la totalidad del personal. Cuatro colaboradores mencionan que se ha utilizado el Plan Operativo Anual.

6. ¿Existe un documento de la Planificación Estratégica en la Unidad de Emprendimiento?

Tabla 6 Existencia de un documento de Planificación Estratégica

OPCIONES	CANTIDAD
No	6
Si	3
TOTAL	9

Fuente: Investigación 2014

Análisis:

Que no existe un documento base de Planificación Estratégica en la Unidad de Emprendimiento mencionaron seis colaboradores, mientras que tres indicaron que si existe y aplican pero por conocimiento propio y lo han utilizado personalmente para llevar a cabo sus distintas actividades, mencionaron que es necesario la Elaboración de una Planificación Estratégica en la Unidad de Emprendimiento, que luego sea socializada.

7. ¿Qué estrategias considera que se debe implementar en la Unidad de Emprendimiento?

Tabla 7 Estrategias que se deben implementar

OPCIONES	CANTIDAD
Talleres participativos	1
Búsqueda de Financiamiento	1
Actualización de conocimientos	1
Informes semestrales	1
Personal para unidad de emprendimiento	1
Trabajo en conjunto con Directores PUCESE	1
Responsable de cada escuela en bolsa de empleo	1
Alianzas con instituciones y organismos	1
Campaña de emprendimiento dentro de la PUCESE	1
TOTAL	9

Fuente: Investigación 2014

Análisis:

Cada colaborador ha mencionado varias estrategias que se deberían tomar en cuenta, Crear campañas de emprendimiento direccionado a los estudiantes de todos los niveles de la PUCESE. Que exista más capacitaciones para actualizar el conocimiento de los trabajadores. Se realice talleres participativos con todo el personal de la Unidad de Emprendimiento con el fin de socializar las actividades realizadas y poder establecer puntos criterios de mejora. Presentar informes semestrales de las actividades realizadas. Sistematizar y documentar todas las acciones desarrolladas. Destinar más personas con dedicación única en actividades de la Unidad de emprendimiento y no comparta con docencia. Trabajar en conjunto con los directores de la demás escuelas, al tener a cargo la bolsa de empleo lograr que cada director designe un responsable y este trabaje como apoyo desde su escuela a la Bolsa de Empleo. Buscar convenios y alianzas con otras instituciones.

8. ¿Qué aspectos considera que no ha permitido un mejor desenvolvimiento de la Unidad de Emprendimiento?

Tabla 8 Aspectos que no ha permitido un mejor desenvolvimiento

OPCIONES	CANTIDAD
Recurso humano	7
Recurso económico	6
Recurso tiempo	9

Fuente: Investigación 2014

Análisis:

La mayoría de los colaboradores indicaron que el factor tiempo es lo más importante para un mejor desarrollo de la Unidad de Emprendimiento, mencionan esto porque existen demasiadas actividades y escaso tiempo es por eso que siete personas comentaron que el recurso humano es otro de los aspectos que no han permitido mejor desenvolvimiento por la realidad de falta de personas y mencionan también la falta de recursos económicos

3.3.2 Encuestas Aplicadas a Directores de las Escuelas de la PUCESE

1. ¿Conoce la existencia de la Unidad de Emprendimiento de la PUCESE?

Los diez Directores de Escuela encuestados han mencionado que conocen la existencia de la Unidad de Emprendimiento.

2. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas que considera Ud. que posee la Unidad de Emprendimiento?

Tabla 9 Ventajas de la Unidad de Emprendimiento

VENTAJAS	CANTIDAD
Ferias de Emprendimiento	6
Espacio de trabajo	4
Bolsa de Empleo	4
Equipo de trabajo	5

Fuente: Investigación 2014

Análisis:

La mayoría de los directores consideran que las ferias de emprendimiento y el equipo de trabajo son aspectos que más resaltan, entre otras ventajas que han considerado es que se estimulan las iniciativas de emprendimiento de los estudiantes y público en general, cercanía con emprendedores de la localidad.

Tabla 10 Desventajas de la Unidad de Emprendimiento

DESVENTAJAS	CANTIDAD
Poca promoción de la Unidad de Emprendimiento	7
Falta de información de actividades que se realiza	6
Otras	5

Fuente: Investigación 2014

Análisis:

Las desventajas que más se evidencia es la poca promoción de la Unidad de Emprendimiento, a su vez los directores consideran:

- ✓ No se concretan los emprendimientos
- ✓ Necesita mayor difusión de las actividades que realiza la Unidad de Emprendimiento
- ✓ Necesita más personal para el apoyo en Emprendimientos internos de la PUCESE
- ✓ Falta refuerzo en el conocimiento de aspectos contables financieros

- ✓ Falta la Orientación y concreción de iniciativas acordes a las condiciones del mercado.

3. ¿Qué actividades ha desarrollado con la Unidad de Emprendimiento?

Tabla 11 Actividades que ha desarrolla con la Unidad de Emprendimiento

OPCIONES	CANTIDAD
Participación en ferias	5
Capacitaciones	3
Diseños, afiches, logos	1
Ninguna	3

Fuente: Investigación 2014

Análisis:

Los directores de las escuela han considerado que las actividades que se ha desarrollado con la Unidad de Emprendimiento es en ferias y capacitaciones, cabe resaltar que existen escuelas que no han desarrollado ningún tipo de actividades con la Unidad de Emprendimiento como es el caso de las escuelas de enfermería, Gestión ambiental, y lingüística.

4. ¿Según su criterio es importante que la Unidad de Emprendimiento elabore una Planificación Estratégica?

Tabla 12 Importancia para elaborar una Planificación Estratégica

OPCIONES	CANTIDAD
No	0
Si	10
TOTAL	10

Fuente: Investigación 2014

Todos los Directores que han contestado la encuesta consideran importante la Elaboración de la Planificación Estratégica de la Unidad de Emprendimiento cuyas razones mencionaron las siguientes:

- ✓ Es una mejor forma de trabajar, evidenciar y medir el cumplimiento de sus objetivos
- ✓ Permite que todas las unidades académicas conozcan los objetivos programados en cada periodo.
- ✓ Para orientar las iniciativas, según las tendencias o necesidades de los clientes
- ✓ Proveer recursos estratégicos para capacitaciones y otras actividades como asesorías.
- ✓ Se evidencia un trabajo organizado y coordinado
- ✓ Distribución equitativa de los recursos humanos, económicos y materiales

5. ¿Qué aspectos considera que se debe tomar en cuenta para un mejor Desarrollo de la Unidad de Emprendimiento dentro y fuera de la PUCESE?

- ✓ Difusión de la información referente a los servicios que presta la Unidad de Emprendimiento
- ✓ Personal exclusivo para la Unidad de Emprendimiento
- ✓ Apoyo a conseguir financiamiento crear alianzas con Instituciones financieras públicas y privadas
- ✓ Ofrecer capacitaciones continuas en temas de Emprendimiento
- ✓ Condiciones y características del mercado laboral
- ✓ Diagnóstico de las condiciones del mercado
- ✓ Una Planificación y organización que se ajuste a las necesidades del mercado
- ✓ Promover un Plan de Emprendimiento de manera general para que todos conozcan el funcionamiento, apoyo y seguimiento de la Unidad de Emprendimiento.

6. ¿Cómo cree Ud. que se benefician los estudiantes al existir la Unidad de Emprendimiento en la PUCESE?

Tabla 13 Actividades que ha desarrolla con la Unidad de Emprendimiento

OPCIONES	CANTIDAD
Asesoramiento y acompañamiento	5
Motivación en generar ideas innovadoras	8
Generar autoempleo	8
Capacitaciones	7

Fuente: Investigación 2014

- ✓ Se les incentiva a desarrollar sus ideas y ponerlas en marcha en beneficio del desarrollo de la provincia
- ✓ Motivar a generar nuevas ideas que solucionen problemas del medio y que les permitan emprender con ideas de negocio.
- ✓ Se dispone de una instancia que canalice las iniciativas
- ✓ Crean fuentes de empleo porque muchos emprenden por falta de empleo.

7. ¿Qué actividades sugiere que debe realizar la Unidad de Emprendimiento?

- ✓ Conferencias
- ✓ Capacitaciones
- ✓ Publicaciones
- ✓ Casa abierta
- ✓ Planificar eventos orientados a crear semilleros que capten ideas de negocio
- ✓ Orientar a los emprendedores
- ✓ Fortalecimiento del entorno para la creación de empresas
- ✓ Buscar alianzas para financiamiento a emprendimientos
- ✓ Socializar la existencia de la Unidad de Emprendimiento en toda la PUCESE
- ✓ Crear memorias de sus eventos y socializar

3.3 Encuestas Aplicadas a Emprendedores de la Unidad de Emprendimiento

1: ¿Cuánto tiempo lleva su Emprendimiento en funcionamiento?

Tabla 14 Tiempo de existencia del emprendimiento

OPCIONES	CANTIDAD
Menos de 1 año	0
1 y 2 años	8
2 años y más	4
TOTAL	12

Fuente: Investigación 2014

Análisis:

Los Emprendedores mencionaron que el tiempo que tiene su emprendimiento es entre uno y dos años ocho emprendedores, mientras que el cuatro emprendedores tiene en marcha su emprendimiento más de dos años. No existen emprendedores con su idea en marcha funcionando menos a un año.

2. ¿Cuál fue el motivo por el que decidió emprender?

Tabla 15 Motivo por el que emprendió

OPCIONES	CANTIDAD
Obtener ingresos	6
Falta de empleo	6

Fuente: Investigación 2014

Análisis:

Entre las razones por las que han emprendido seis emprendedores mencionaron que por falta de empleo y los otros seis para obtener ingresos. Dos razones fundamentales por las que las personas se deciden en emprender, en el caso de los emprendedores que reciben servicios de la Unidad de Emprendimiento, de acuerdo a los estudios realizados en libros y escritos mencionan que las personas emprenden por necesidad y por oportunidad.

3. ¿Qué aspectos positivos puede mencionar de la Unidad de Emprendimiento?

Tabla 16 Aspectos positivos de la Unidad de Emprendimiento

OPCIONES	CANTIDAD
Apoyo moral	2
Apoyo económico	2
Seguimiento personalizado	6
Asesoramiento	2
TOTAL	12

Fuente: Investigación 2014

Análisis:

Entre los aspectos positivos considerados para seis emprendedores es el seguimiento personalizado, los otros aspectos son: asesoramiento, apoyo moral y económico, este último se refiere al apoyo de ACNUR, han considerado seis emprendedores.

4. ¿Qué Aspectos Negativos puede mencionar de la Unidad de Emprendimiento?

Tabla 17 Aspectos negativos de la Unidad de Emprendimiento

OPCIONES	CANTIDAD
Ninguno	10
Falta de motivación	1
Clases más dinámicas	1
TOTAL	12

Fuente: Investigación 2014

Análisis:

Entre los aspectos negativos considerados por los emprendedores diez consideran que no existen aspectos negativos, únicamente dos han mencionado que falta motivación y clases más dinámicas.

5. Como ha influenciado la Unidad de Emprendimiento en el desenvolvimiento de su Emprendimiento?

Tabla 18 Influencia de la Unidad de Emprendimiento en el desenvolvimiento

OPCIONES	CANTIDAD
Mejoramiento continuo	1
De forma positiva en general	9
Capacitación continua	2
TOTAL	12

Fuente: Investigación 2014

Análisis:

Durante el tiempo que han permanecido los emprendedores a la Unidad de Emprendimiento ha existido una influencia positiva en general han considerado nueve emprendedores, el restante ha indicado que ha influenciado mucho las capacitaciones y mejoramiento continuo en cuanto al desenvolvimiento de su emprendimiento.

6. Que servicios adicionales solicitaría a la Unidad de Emprendimiento:

Tabla 19 Servicios adicionales que solicita

OPCIONES	CANTIDAD
Capacitaciones	3
Buscar vínculos con organizaciones	7
Más visitas técnicas	2
TOTAL	12

Fuente: Investigación 2014

Análisis:

Entre los servicios adicionales que sugieren los emprendedores siete solicitan que se busque algún vínculo con organizaciones es importante mencionar que consideran que sean en instituciones financieras públicas o privadas. Tres solicitan más capacitaciones y dos más visitas técnicas.

7. Que sugerencias daría a la Unidad de Emprendimiento para brindar un mejor servicio.

Tabla 20 Sugerencias a la Unidad de Emprendimiento

OPCIONES	CANTIDAD
Planificación	3
Mayor publicidad en internet	4
Mas ferias de negocio	4
Agilidad en desembolsos	1
TOTAL	12

Fuente: Investigación 2014

Análisis:

Las sugerencias que realizaron los emprendedores para un mejor servicio fueron mayor publicidad en internet, ferias de negocio y agilidad en los desembolsos.

8. ¿Cómo ve su Emprendimiento en los próximos cinco años?

Tabla 21 Visión de los emprendimientos en cinco años

OPCIONES	CANTIDAD
Crecimiento	2
Generando empleo	5
Fortaleciendo sus ventas	4
Cumpliendo sus metas	1
TOTAL	12

Fuente: Investigación 2014

Análisis:

En cuanto al futuro de sus emprendimiento consideran que estarán generando empleo, fortaleciendo sus ventas, en crecimiento y cumpliendo sus metas.

3.3.1 Entrevista a Prorector de la PUCESE

1. ¿Qué aspectos positivos puede mencionar de la Unidad de Emprendimiento?
    - ✓ Vinculación con ACNUR
    - ✓ Apoyo a emprendedores que se acercan a la Unidad de Emprendimiento
    - ✓ Apoyo que se da a estudiantes que tengan actitud emprendedora

2. ¿Qué aspectos negativos puede mencionar de la Unidad de Emprendimiento?

    - ✓ La Unidad de emprendimiento debe tener una mayor planificación
    - ✓ Equipo limitado porque está formado por docentes que tienen más actividades que realizar lo que limita las posibilidades de desarrollo.

3. ¿Considera importante la elaboración de una planificación estratégica de la unidad de Emprendimiento de la PUCESE?

Si considera importante porque daría una línea de trabajo a seguir, organiza el funcionamiento de la Unidad de Emprendimiento, posibilita comunicar a otros cual es la finalidad que tiene la misma

4. ¿Qué recomendaciones daría a la Unidad de Emprendimiento para un mejor Desarrollo dentro y fuera de la PUCESE?

Definir qué personal necesita y con qué competencias

5. ¿Qué servicios adicionales considera que la unidad de emprendimiento debería implementar?

    - ✓ Mantener los que se tiene
    - ✓ Promocionar la cultura de emprendimiento dentro de la Universidad
    - ✓ Crear mayor vínculo con empresarios

6. ¿Con que Instituciones u organismos considera que se debe tener cercanía la Unidad de Emprendimiento?

Organismos de tipo social, con jóvenes, mujeres, refugiados, personas con capacidad especial.

Empresarios, cámaras como la de comercio, los colegios profesionales.

7. ¿De qué manera beneficia la existencia de la Unidad de emprendimiento a los Estudiantes?

Generar y potenciar a la cultura de Emprendimiento

Mostrar emprendimientos exitosos que les orienten, animen, impulsen a seguir.

8. ¿De qué manera beneficia la existencia de la Unidad de emprendimiento a la Comunidad?

- ✓ Asesoramiento que se puede dar a personas que tienen idea de emprendimiento.
- ✓ Generar cultura de emprendimiento ya que considera que es importante.

3.3.2 Entrevista a la Directora de la Unidad de Emprendimiento de la PUCESE

1. ¿Cuál es la actividad principal de la Unidad de Emprendimiento?

La Unidad de Emprendimiento tiene dos mandatos importantes:

a) Al interior de la universidad es promover la cultura de emprendimiento entre los jóvenes estudiantes de la PUCESE, generar espacios para la concepción de nuevas ideas, como las ferias y concursos internos y llevar el emprendimiento a todos las carreras como eje transversal a través de una materia en la que se fusionen interdisciplinariamente los estudiantes.

b) Con la comunidad, incubando ideas y proyectos que se vinculen a comunidades rurales o a grupos de atención prioritaria, que requieran del emprendimiento como una forma de subsistencia o su forma de autoempleo.

2. ¿Cuánto tiempo tiene en funcionamiento la Unidad de Emprendimiento?

La unidad de emprendimiento nació con el nombre de Incubadora de Empresa en el año 2010.

3. ¿Cómo está estructurada la Unidad de Emprendimiento?

La estructura a lo interno depende de la cantidad de docentes a tiempo completo con que cuente la escuela de administración, tiene a disposición la bolsa de empleo, gestiona proyectos, emprendimiento en colegios y se ha creado un semillero de emprendimiento para formación de nuevos técnicos que se vayan especializando en el área.

4. ¿Considera usted que su personal está capacitado?

Parcialmente, porque este es un proceso que se ha construido sobre una transferencia de tecnología inicial desde la incubadora de empresas de la UTPL, con el aporte de USAID, posteriormente se han ido adaptando procesos en la medida de los requerimientos de universidad y de colectividad.

Sin embargo ahora que se está iniciando la materia de emprendimiento en las carreras es necesario formar un equipo de docentes capacitados que lleven las materias y contar con más técnicos calificados para acompañar emprendimientos.

5. ¿Cree Usted que sus colaboradores comprenden claramente la misión y visión?

Parcialmente, porque no la tenemos expuesta en ningún lugar, y en ocasiones no se la revisa.

6. ¿Tiene un plan estratégico la Unidad de Emprendimiento?

Todos los años elaboramos un plan operativo anual, alienado a Plan Estratégico de Desarrollo Institucional de la PUCESE 2012-2016. No nos habíamos planteado la elaboración de un plan estratégico de la unidad de Emprendimiento.

7. ¿Tiene documentados sus procesos con sus respectivos indicadores?

Sí, todo la PUCESE asumió la elaboración de sus procesos dentro de los cuales se encuentran los de la incubadora de empresas, los mismos que ya han sido revisados.

8. ¿Puede usted medir la satisfacción del cliente?

No, se ha diseñado ningún indicador para medir la satisfacción del cliente

9. ¿Tiene usted acceso a la información oportuna para la toma de decisiones?

No, cuenta con archivos físicos, sin embargo no se ha construido información continua que lo permita.

10. ¿Qué personas cree usted que conocen la Unidad de Emprendimiento y los servicios que presta?

Existe un parcial desconocimiento en la comunidad universitaria de la incubadora de empresas, todos los años ingresan nuevos estudiantes y otros se gradúan lo que hace que la población flotante no se entere de esta unidad, como estrategia tratamos de participar y difundir a lo que hacemos en los diferentes congresos, seminarios, o espacios que nos brindan las escuelas para que nos conozcan.

11. ¿Cuál es su plan a futuro en la Unidad de Emprendimiento?

Existen varios planes a futuro para el año 2015, sin embargo nuestro mayor limitante son los recursos financieros, lo que nos obliga a postular a convocatorias para solventar el modelo de gestión, la PUCESE al ser una universidad privada tiene pocos recursos que se puedan destinar para el desarrollo del emprendimiento, por lo que con grandes

esfuerzos hemos crecido y ya tenemos el reconocimiento de quienes han trabajado con nosotros. Entonces para futuro hemos planteado tres grandes retos:

a) Postular a más recursos financieros,
b) Capacitar al personal para incrementar acciones en la universidad y fuera de ella
c) Hacer una difusión más efectiva para posicionarnos al tanto al interior de la universidad como en la colectividad esmeraldeña.

3.4 Conclusiones

Una vez realizadas las respectivas encuestas a técnicos, emprendedores, directores de las Escuelas de la PUCESE y entrevistas a la Directora de la Unidad de Emprendimiento y Prorector se puede concluir lo siguiente:

- ✓ El personal de la Unidad de Emprendimiento ha considerado que es imprescindible la elaboración de la planificación Estratégica ya que permite una mejor coordinación de las acciones, proyectos o programas que se desarrollan diariamente; posteriormente esta herramienta servirá para poder medir el cumplimiento de metas.

- ✓ Directores de las Escuelas de la PUCESE, técnicos y emprendedores de la Unidad de Emprendimiento consideran la brevedad y necesidad de una Planificación Estratégica propia de la Unidad de Emprendimiento porque permitirá un trabajo planificado y se podrá evidenciar sus actividades terminando en el cumplimiento de objetivos.

3.5 Recomendaciones

- ✓ La Herramienta de Planificación Estratégica será utilizada en varios ámbitos por el equipo de la Unidad de Emprendimiento pero es necesario que sea aplicado directamente en la Unidad de emprendimiento y todos y todas sean partícipes para su cumplimiento de objetivos.

- ✓ Tomar en consideración aquellos aportes realizados por los directores de las escuelas y emprendedores que son personas que utilizan el servicio y tienen gran importancia en emitir sus comentarios lo que permite mejorar cada día el servicio.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA ALTERNATIVA

4.1 Tema de la propuesta

Elaboración de la Planificación Estratégica para la Unidad de Emprendimiento de la PUCESE con el fin de garantizar el cumplimiento de objetivos.

4.2 Justificación

La Planificación Estratégica de la Unidad de Emprendimiento es una herramienta que servirá para la aplicación de estrategias y cumplimiento de los objetivos que se establecen en un plazo determinado.

Es importante la elaboración de la Planificación Estratégica que sirva como un instrumento de trabajo diario y útil en cada actividad que los colaboradores llevan a cabo; el mismo que permitirá fijar prioridades, seguir un proceso procurando su cumplimiento.

La existencia de la Planificación estratégica, beneficiara en primera instancia a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas, a la Unidad de Emprendimiento, los estudiantes, docentes, las ONGS y a la comunidad en general.

4.3 Fundamentación de la Propuesta

David Fred menciona: La importancia de la planificación estratégica radica en que es un proceso que permite asegurar con la conectividad presente y futura de quien lo impulsa, sea una organización o un territorio, analizando la propia situación interna y anticipando la evaluación del entorno, concreta las ideas en planes y programas de actuación,

definidos en el tiempo y en el espacio, formulados en términos objetivos, medibles y verificables, y cuantificados en términos de coste, inversión y resultados. (David, Fred, 1997)

Las fases de la Planificación Estratégica tomada como referencia del Libro Planificación Estratégica en organizaciones no lucrativas del autor. Pablo Navajo Gómez; basado en cinco aspectos:

1. Organización del Proceso: ¡Quiénes somos? ¿Qué hacemos?

1. A. Tomar la decisión de planificar. Se trata de tener percepción de la necesidad de planificar y organizar el proceso

1. B. Identidad de la Organización

2. Análisis Estratégico. ¿Dónde Estamos?

2. A. Análisis de los grupos de interés.

2. B. Análisis de los valores

2. C. Análisis interno y Externo

2. D. Identificación de los elementos estratégicos.

3. Formulación estratégica ¿Dónde queremos llegar? ¿Qué tenemos que hacer para lograrlo?

3. A. Visión

3. B. Misión

3. C. Definición de objetivos

3. D. Definición de estrategias

3. E. Redacción del Plan Estratégico

4. Implementación de estrategias. ¿Qué tenemos que hacer para aplicarlo?

5. Control estratégico ¿Qué estamos haciendo?

La PUCESE posee un Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, tomando como referencia la información anterior el documento de Planificación Estratégica de la Unidad de Emprendimiento contiene:

- ✓ Portada
- ✓ Presentación
- ✓ Proceso de Elaboración
- ✓ Misión
- ✓ Visión
- ✓ Valores
- ✓ Objetivos Estratégicos

4.4 Objetivos de la Propuesta

Los objetivos de la elaboración de una Planificación Estratégica tienen relación estrecha con el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional de la PUCESE, por lo tanto se ajusta a objetivos establecidos y se establece otros que permitan un mejor desarrollo de la Unidad de Emprendimiento.

4.4.1 Objetivo General

- ✓ Elaborar una Planificación Estratégica para la Unidad de Emprendimiento de la PUCESE que garantice una Planificación y cumplimiento de objetivos.

4.4.2 Objetivos Específicos

- ✓ Establecer la Misión, Visón, valores de la Unidad de Emprendimiento.
- ✓ Establecer estrategias que contemple un conjunto de programas, proyectos y líneas de acción para el cumplimiento de metas.
- ✓ Socializar la Planificación Estratégica de la Unidad de Emprendimiento en la PUCESE.

4.5 Ubicación sectorial y física

País: Ecuador
Cantón: Esmeraldas
Provincia: Esmeraldas
Institución Ejecutora: PUCESE Unidad de Emprendimiento
Beneficiarios: Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas, Unidad de Emprendimiento, ONGS, alumnos de la Comunidad Universitaria, la Comunidad en General.
Ubicación: Calle Espejo s/n y subida a Santa Cruz
Técnico Responsable: Alexandra Bautista
Teléfonos: 2721459 ext. 135
Web: www.pucese.edu.ec

4.6 Factibilidad

La existencia de la planificación estratégica en la unidad de emprendimiento es factible ya que se establecerá líneas de acción, proyectos o programas a ejecutar, se evidenciará un trabajo planificado y coordinado entre cada una de las personas que conforman el equipo de colaboradores de la Unidad de Emprendimiento.

4.7 Plan de Trabajo

Para la consecución de la Planificación Estratégica en la Unidad de Emprendimiento de la PUCESE, se desarrolló talleres participativos con el equipo de trabajo comprendido por los Técnico y técnicas, Directora, Prorector, quiénes han aportado de manera positiva en cada uno de los talleres que se los ha realizado.

- ✓ Se inició con la aplicación de un cuestionario piloto al personal de la Unidad de Emprendimiento el día viernes 21 de febrero del 2014, con el fin de conocer algunos puntos de referencia para iniciar la investigación, esta aplicación fue de utilidad porque permitió la elaboración definitiva de las encuestas y entrevistas.

- ✓ Se realizó el taller con todo el Equipo de trabajo en día miércoles 26 de Febrero del 2014 de 8:00 a 13:00 para realizar el análisis situacional, acompañado de un análisis FODA de la Unidad de Emprendimiento, Construcción de la Misión, Visión, valores, establecimiento de objetivos y estrategias.

- ✓ Se realizó un levantamiento de procesos de la unidad de emprendimiento, con la ayuda de un especialista y la Directora de la unidad de emprendimiento.

- ✓ Como aporte a la misma se aprovechó para realizar un cambio de la imagen institucional la unidad de emprendimiento, que es el cambio del logo representativo y a su vez el nombre. Para la elección de la nueva imagen, una vez obtenido los artes, se llevó a cabo una votación interna en la PUCESE para la elección.

- ✓ Se validó la planificación estratégica de la unidad de emprendimiento como parte final de la investigación con todo el equipo conformado por técnicos, Directora y especialistas de la Unidad de Emprendimiento.

4.7.1 Desarrollo del Plan de Trabajo

4.7.1.1 Definición de la Misión

Para la construcción de la Misión de la Unidad de Emprendimiento, fue necesario guiarse con ciertas interrogantes: ¿Quiénes somos? ¿Qué buscamos? ¿Por qué lo hacemos? y ¿Para quienes trabajamos?

4.7.1.2 Construcción de la Misión

La Unidad de Emprendimiento genera cultura de emprendimiento que promueve la transformación de ideas de negocio innovadoras en una empresa eficiente, sostenible, y socialmente responsable, facilitando las herramientas indispensables, asesoramiento y acompañamiento para su formación y consolidación.

4.7.1.3 Definición de la Visión

La Visión es la percepción de cómo podría o debería llegar a ser una organización, por lo tanto se inició despejando algunas interrogantes: ¿Cuál es la imagen deseada? ¿Cómo seremos en el futuro? ¿Qué haremos en el futuro?

4.7.1.4 Construcción de la Visión

La Unidad de Emprendimiento de la PUCESE, será el pilar fundamental que potenciará las ideas innovadoras de la Universidad y la comunidad, fomentando el crecimiento y fortalecimiento de empresas existentes en unidades altamente productivas y competitivas que contribuyan al desarrollo de los diferentes sectores.

4.7.1.5 Valores

Ajustados a los valores de la PUCESE, la Unidad de Emprendimiento también trabaja tomando en consideración los siguientes:

- ✓ Iniciativa (Emprendimiento)
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Resiliencia
- ✓ Conciencia y Responsabilidad Social
- ✓ Solidaridad

4.7.1.6 Definición de Objetivos

"Los objetivos son los resultados preestablecidos, más o menos alejados en el tiempo, que pretendemos alcanzar con nuestra propia acción". (Zerilli, 1992). Es importante tomar en consideración que los objetivos deben ser medibles, relevantes, específicos y programados.

4.7.1.7 Priorización de objetivos

Los objetivos Generales actuales de la Unidad de Emprendimiento son:

- ✓ Estimular el desarrollo y la cultura empresarial.
- ✓ Promover la creación de empresas y la generación de empleos.
- ✓ Impulsar dicha cultura empresarial activamente entre los estudiantes e investigadores y demás profesionales de la PUCESE.
- ✓ Capacitar a personas emprendedoras con la finalidad de que adquieran las herramientas necesarias para convertir una idea de negocio innovadora en una empresa eficiente y sostenible.
- ✓ Apoyar a emprendedores que ya han iniciado una empresa, a través de la capacitación, el asesoramiento técnico y la búsqueda de financiación.

Estos fueron tomados como referencia para la construcción de los objetivos de la Planificación Estratégica.

4.7.1.8 Identificación de los elementos del FODA

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. (Talancón, Humberto Ponce, 2007)

4.7.1.9 Análisis de Fortalezas

Fortalezas: Son los elementos internos positivos que la Institución posee, pueden ser: recursos, actitudes, procesos. En la Unidad de Emprendimiento de la PUCESE se establecieron las siguientes fortalezas:

- ✓ El equipo humano con elevado compromiso y generador de resultados positivos al trabajar en equipo
- ✓ Planificación de actividades para el impulso de cultura emprendedora, tales como ferias y ruedas de negocio.
- ✓ Comunicación interna entre el equipo que conforma la Unidad de Emprendimiento
- ✓ El grupo de colaboradores se ha capacitado constantemente para un mejor desempeño de sus funciones
- ✓ La motivación existente en cada uno al ser un equipo cohesionado y complementario
- ✓ La Unidad de Emprendimiento ha tenido un reconocimiento y trayectoria en los años que lleva de existencia.
- ✓ Disponibilidad de un espacio físico propio para el desarrollo de un trabajo eficiente.

4.7.1.10 Análisis de Oportunidades

Oportunidades: son aquellos elementos del entorno externo, son positivos para la Institución. En la Unidad de Emprendimiento de la PUCESE se establecieron las siguientes oportunidades:

- ✓ Posee redes de Emprendimiento internacionales con instituciones Universitarias por ejemplo Universidad EAFIT e ICESI. Alianzas Estratégicas con Instituciones
- ✓ Las empresas que se encuentran en formación, requieren el apoyo de la Unidad de Emprendimiento

- ✓ Políticas públicas del cambio de Matriz Productiva
- ✓ Amplio mercado que posee la ciudad de Esmeraldas de manera especial el turismo
- ✓ Emprendimientos existentes
- ✓ Mínimo número de competidores ya que en la ciudad de Esmeraldas no existe mayor competencia.
- ✓ Contexto favorable para emprendimiento en Universidades
- ✓ Apoyo al emprendimiento por parte de Organismos tales como Acnur, Cepam, Gobierno Provincial.

4.7.1.11 Análisis de Debilidades

Debilidades: son elementos internos negativos de la institución, son barreras para su desarrollo. En la Unidad de emprendimiento de la PUCESE se establecieron las siguientes debilidades:

- ✓ Escasa sistematización y medición de actividades que desarrolla la Unidad de Emprendimiento.
- ✓ Poca Iniciativa emprendedora en la Universidad
- ✓ Mininos programas de sensibilización en temas de emprendimiento
- ✓ Limitados recursos económicos como un capital semilla
- ✓ Semilleros de emprendimiento no fortalecidos
- ✓ Falta de un plan de marketing de la Unidad de Emprendimiento.
- ✓ Los proyectos desarrollados por los estudiantes no se definen, quedan únicamente como una idea.

4.7.1.12 Análisis de Amenazas

Amenazas: constituyen elementos del entorno externo, se consideran son problemas, riesgos, para la institución. En la Unidad de Emprendimiento de la PUCESE se establecieron las siguientes amenazas:

- ✓ Recursos para emprendimiento a universidades públicas caso Universidad Luis Vargas Torres.
- ✓ Existencia de instituciones públicas y privadas que poseen recursos y apoyan a emprendedores.
- ✓ Poco compromiso de la sociedad en el emprendimiento, ya que existe potencial en la ciudad pero no hay compromiso.
- ✓ Personas conformista y no constantes

4.7.1.13 Formulación Estratégica

Una vez establecidas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en la unidad de Emprendimiento realizadas en talleres participativos conformados por todo el personal; se ha elaborado posteriormente las matrices de factores internos y externos, la matriz competitiva siguiendo un proceso metodológico con el fin de conocer si la Unidad de Emprendimiento, está creciendo y desarrollándose, si debe persistir o resistir o en el último caso se debe reestructurarse.

4.7.1.14 Matriz de Factores Internos MFI

Consiste de cinco etapas, y la diferencia se tomará solamente para realizar la evaluación de las fortalezas y debilidades de la organización, siendo distintos los valores de las calificaciones. Es fundamental hacer una lista de las fortalezas y debilidades de la organización para su análisis como la siguiente:

a) Asignar un peso entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante); el peso otorgado a cada factor expresa su importancia relativa, y el total de todos los pesos debe dar la suma de 1.0;

b) Asignar una calificación entre 1 y 4, donde el 1 es irrelevante y el 4 se evalúa como muy importante;

c) Efectuar la multiplicación del peso de cada factor para su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada de cada factor, ya sea fortaleza o debilidad, y

d) Sumar las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de la organización en su conjunto. (Talancón, Humberto Ponce, 2007)

La Matriz de Factores Internos MFI que se ha realizado para la Unidad de Emprendimiento y de acuerdo a las equivalencias en ponderación e impactos son las siguientes:

Tabla 22 Matriz factores internos

MATRIZ DE FACTORES INTERNOS MFI				
	Factores Internos Claves	**Peso (0,1 a 1)**	**Clasificación**	**Peso Ponderado**
	FORTALEZAS			
1	El equipo humano con elevado compromiso	0,09	4	0,36
2	Planificación de actividades para el impulso de cultura emprendedora.	0,08	4	0,32
3	Comunicación interna entre el equipo	0,07	4	0,28
4	Equipo humano capacitado y con experiencia	0,07	4	0,28
5	La motivación que tiene el personal	0,07	4	0,28
6	Trayectoria de la Unidad de Emprendimiento dentro de la PUCESE	0,06	3	0,18
7	Disponibilidad de un espacio físico	0,06	3	0,18
	DEBILIDADES			
1	Falta de sistematización y medición de actividades	0,08	1	0,08
2	Poca Iniciativa emprendedora en la Universidad	0,07	1	0,07
3	Falta de programas de sensibilización en temas de emprendimiento	0,07	1	0,07
4	Limitados recursos económicos como un capital semilla	0,06	2	0,12
5	Semilleros de emprendimiento no fortalecidos	0,06	2	0,12
6	Falta de un plan de marketing de la Unidad de Emprendimiento.	0,08	1	0,08
7	Los proyectos desarrollados por los estudiantes no continúan.	0,08	1	0,08
	TOTAL	**1,00**		**2,50**

Fuente: Investigación 2014

Tabla 23 Ponderación e impacto MFI

PONDERACION	Más importante	1,00
	Menos importante	0,00

IMPACTO	Debilidad Importante	1
	Debilidad menor	2
	Fortaleza Importante	4
	Fortaleza menor	3

Fuente: Investigación 2014

Una vez realizado los cálculos correspondientes se determinó que el total ponderado para la matriz de factor interno es de 2.52; encontrándose este índice por encima del promedio de 2,5 que significa estabilidad por lo tanto la Unidad de Emprendimiento debe aprovechar las fortalezas.

4.7.1.15 Matriz de Factores Externos MFE

Se procede a realizar un análisis cuantitativo simple de factores externos: Oportunidades y amenazas. David Fred sugiere utilizar el siguiente procedimiento:

a) Hacer una lista de las oportunidades y amenazas externas con que cuenta la empresa;

b) Asignar un peso relativo en un rango de 0 irrelevante) a 1.0 (muy importante); el peso manifiesta la importancia considerada relativa que tiene cada factor, soslayando que las oportunidades deben tener más peso que las amenazas, siendo necesario establecer que la suma de todas las oportunidades y las amenazas debe ser 1.0;

c) Ponderar con una calificación de 1 a 4 cada uno de los factores considerados determinantes para el éxito con el propósito de evaluar si las estrategias actuales de la empresa son realmente eficaces; 4 es una respuesta considerada superior, 3 es superior a la media, 2 una respuesta de término medio y 1 una respuesta mala;

d) Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada, y

d) Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total del ponderado de la organización en cuestión. (David, Fred, 1997)

La Matriz de Factores Externos MFE que se ha realizado para la Unidad de Emprendimiento y de acuerdo a las equivalencias en ponderación e impactos son las siguientes:

Tabla 24 Matriz Factores Externos

MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS MFE				
	Factores Externos Claves	**Peso (0,1 a 1)**	**Clasificación**	**Peso Ponderado**
	OPORTUNIDADES			
1	Posee Redes de emprendimiento internacionales (EAFIT, ICESI)	0,09	4	0,36
2	Empresas en formación que requieren apoyo de la Unidad de Emprendimiento	0,06	3	0,18
3	Políticas Públicas del cambio de Matriz Productiva	0,09	4	0,36
4	Amplio Mercado en la ciudad de Esmeraldas (turismo)	0,08	4	0,32
5	Emprendimientos existentes	0,08	4	0,32
6	Mínimo número de competidores	0,08	4	0,32
7	Contexto favorable para emprendimiento en Universidades	0,08	4	0,32
8	Apoyo al emprendimiento por parte de organismos Acnur, Cepam	0,09	4	0,36
	AMENAZAS			
1	Recursos para emprendimiento a Universidades públicas	0,09	1	0,09
2	Empresas públicas y privadas que apoyan al emprendimiento	0,08	1	0,08
3	Falta compromiso de la sociedad en el emprendimiento	0,09	1	0,09
4	Personas conformista y no constantes	0,09	1	0,09
	TOTAL	**1,00**		**2,89**

Fuente: Investigación 2014

Tabla 25 Ponderación e impacto MFE

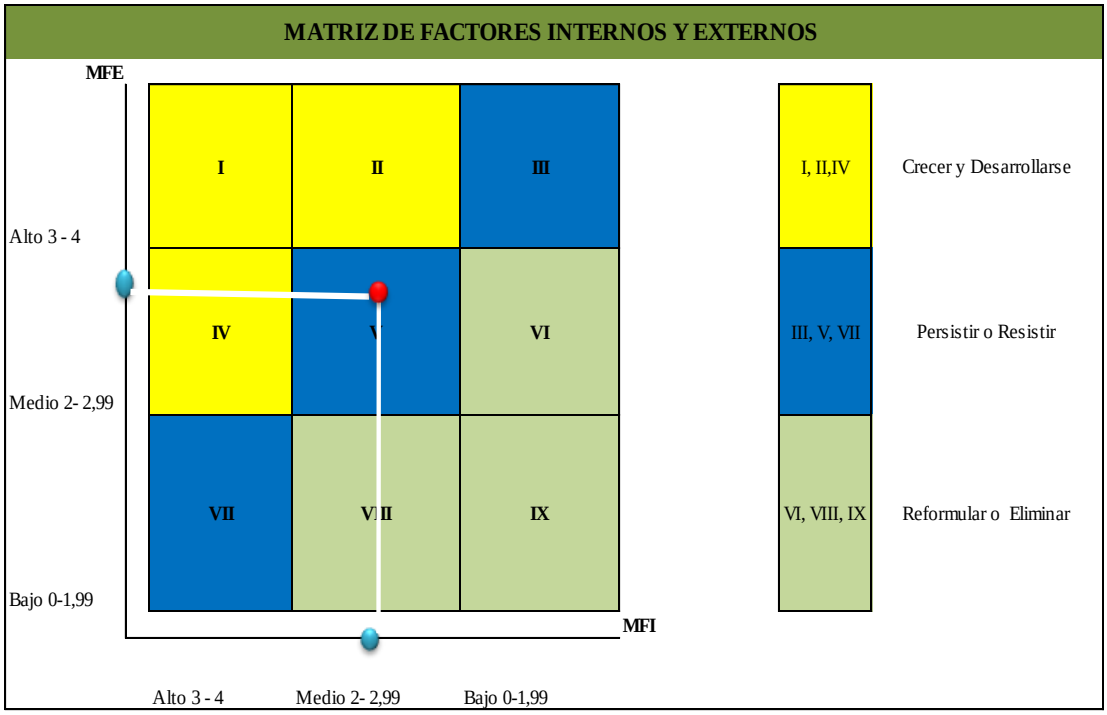
PONDERACION	Más importante	1,00
	Menos importante	0,00

IMPACTO	Debilidad Importante	1
	Debilidad menor	2
	Fortaleza Importante	4
	Fortaleza menor	3

Fuente: Investigación 2014

Una vez realizado los cálculos correspondientes se determinó que el total ponderado para la matriz de factor externo de 2.89; se encuentra por encima del promedio de 2,5 de una posición estratégica normal, la Unidad de Emprendimiento tiene una posición favorable aprovechando su entorno, buscando al mismo tiempo nuevas estrategias que les permita reducir el impacto de las amenazas.

Figura 1 Matriz Factores Internos y Externos



Fuente: Investigación 2014

La matriz de factores internos y externos se puede evidenciar en la figura 1 se posiciona en el cuadrante V; lo que significa que en la Unidad de Emprendimiento las oportunidades y amenazas presentes se equiparan, por lo cual es necesario a fortalecer el aspecto interno si quiere pasar a una etapa de crecimiento y desarrollo.

4.7.1.16 Matriz de Perfil Competitivo MPC

Esta matriz permite identificar plenamente a los competidores de una cierta organización a través de determinados aspectos o factores internos, que bien pueden constituir fortalezas o debilidades.
El procedimiento consiste en los siguientes pasos:

1. Se obtiene información de las empresas competidoras que serán incluidas en la MPC.
2. Se enlistan los aspectos o factores a considerar, que bien pueden ser elementos fuertes o débiles, según sea el caso, de cada empresa u organización analizada.
3. Se asigna un peso a cada uno de estos factores.
4. A cada una de las organizaciones enlistadas en la tabla se le asigna una calificación, siendo los valores de las calificaciones los siguientes: 1, debilidad; 2, menor debilidad; 3, menor fuerza, y 4, mayor fuerza.
5. Se multiplica el peso de la segunda columna por cada una de las calificaciones de las organizaciones o empresas competidoras, obteniéndose el peso ponderado correspondiente.
6. Se suman los totales de la columna del peso (debe ser de 1.00) y de las columnas de los pesos ponderados. (Talancón, Humberto Ponce, 2007)

La Matriz de Factores Externos MFE que se ha realizado para la Unidad de Emprendimiento y de acuerdo a las equivalencias en ponderación e impactos son las siguientes:

Tabla 26 Matriz Perfil competitivo

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO							
Factores importantes para el éxito	**valor**	**Unidad de Emprendimiento PUCESE**		**COMPETENCIAS**			
				Centro de Desarrollo Empresarial y Apoyo Emprendimiento UTLVT		**Área de Emprendimiento del Gobierno Provincial de Esmeraldas**	
		calificación	**puntaje**	**calificación**	**puntaje**	**Calificación**	**puntaje**
El equipo humano con elevado compromiso	0,09	4	0,36	3	0,27	3	0,27
Planificación de actividades para el impulso de cultura emprendedora.	0,08	4	0,32	3	0,24	3	0,24
Comunicación interna entre el equipo	0,07	4	0,28	3	0,21	3	0,21
Equipo humano capacitado y con experiencia	0,07	4	0,28	3	0,21	3	0,21
La motivación que tiene el personal	0,07	4	0,28	3	0,21	3	0,21
Trayectoria de la Unidad de Emprendimiento dentro de la PUCESE	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18
Disponibilidad de un espacio físico	0,06	3	0,18	4	0,24	3	0,18
Falta de sistematización y medición de actividades	0,07	1	0,08	1	0,08	3	0,24
Poca Iniciativa emprendedora en la Universidad	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07
Falta de programas de sensibilización en temas de emprendimiento	0,07	1	0,07	2	0,14	1	0,07
Limitados recursos económicos como un capital semilla	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12
Semilleros de emprendimiento no fortalecidos	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12
Falta de un plan de marketing de la Unidad de Emprendimiento.	0,08	1	0,09	2	0,18	1	0,09
Los proyectos desarrollados por los estudiantes no continúan.	0,09	1	0,09	2	0,18	1	0,09
Fuente: Investigación 2014	1		**2,52**		**2,45**		**2,30**

Tabla 27 Calificación Matriz Perfil competitivo

Debilidad importante	= 1
Debilidad menor	= 2
Fortaleza menor	= 3
Fortaleza importante	= 4

Fuente: Investigación 2014

Tabla 28 Matriz Perfil competitivo

Unidad de Emprendimiento PUCESE	2,52
Centro de Desarrollo Empresarial y Apoyo Emprendimiento UTLVT	2,45
Área de Emprendimiento del Gobierno Provincial de Esmeraldas	2,30

Fuente: Investigación 2014

La Matriz de Perfil Competitivo: tabla N° 26; presenta valores que indica que la Unidad de Emprendimiento de la PUCESE en relación con la competencia se encuentra en un nivel aceptable, aunque se puede evidenciar que en el caso de la competencia centro de desarrollo empresarial y apoyo a emprendimiento UTLVT hay una mínima diferencia ya que el Estado apoya directamente al ser una universidad pública.

4.7.1.17 Estrategias FO, Estrategias FA, Estrategias DO, Estrategias DA

Luego el siguiente proceso es establecer las Estrategias FO, Estrategias FA, Estrategias DO, Estrategias DA de de acuerdo con lo propuesto por David Fred:

Estrategias FO: Se aplican a las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.

Estrategias DO: Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

Estrategias FA: Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.
Estrategias DA: Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. En realidad, una empresa así quizá tiene que luchar por su supervivencia, fusionarse, reducirse, declarar la quiebra u optar por la liquidación. (David, Fred, 1997)

En las tablas siguientes se establecen las estrategias que han sido consideradas en los talleres de Planificación Estratégica realizada con el equipo de trabajo de la Unidad de Emprendimiento, cabe mencionar que estas estrategias son la base para establecer las estrategias generales, y que a su vez llevan los proyectos, líneas de acción o programas a cumplir.

4.7.1.18 Estrategias

Las estrategias que se han establecido y sobre las que se trabajará las respectivas líneas de acción, proyectos o programas y son:

- ✓ Promover el Emprendimiento al Interior de la PUCESE
- ✓ Promover el Emprendimiento Vinculado con la Sociedad
- ✓ Fortalecer la Bolsa de Empleo

Tabla 29 Estrategias FA y DA

	FODA			
		FORTALEZAS: F	**DEBILIDADES: D**	
	F1	El equipo humano con elevado compromiso	Escasa sistematización y medición de actividades	**D1**
	F2	Planificación de actividades para el impulso de cultura emprendedora.	Poca Iniciativa emprendedora en la Universidad	**D2**
	F3	Comunicación interna entre el equipo	Mínimos programas de sensibilización en temas de emprendimiento	**D3**
	F4	Equipo humano capacitado y con experiencia	Limitados recursos económicos como un capital semilla	**D4**
	F5	La motivación que tiene el personal	Semilleros de emprendimiento no fortalecidos	**D5**
	F6	Trayectoria de la Unidad de Emprendimiento dentro de la PUCESE	Falta de un plan de marketing de la Unidad de Emprendimiento.	**D6**
	F7	Disponibilidad de un espacio físico	Los proyectos desarrollados por los estudiantes no continúan.	**D7**
	AMENAZAS: A	**ESTRATEGIAS FA**	**ESTRATEGIAS DA**	
A1	Recursos para emprendimiento a Universidades públicas	Vincularse con otras Universidades e Instituciones en temas de Emprendimiento. Realizar ferias de Empleo y pasantías Crear una vitrina empresarial Realizar encuentros para generar redes de emprendedores	Incorporar como asignatura el emprendimiento en todas las carreras. Promover consultorías externas Sistematizar y socializar las actividades realizadas en la Unidad de Emprendimiento. Gestionar Proyectos para apoyo al Emprendimiento	
A2	Empresas públicas y privadas que apoyan al emprendimiento			
A3	Falta compromiso de la sociedad en el emprendimiento			
A4	Personas conformista y no constantes			

Fuente: Investigación 2014

Tabla 30 Estrategias FO y DO

	FODA			
		FORTALEZAS: F	**DEBILIDADES: D**	
	F1	El equipo humano con elevado compromiso	Escasa sistematización y medición de actividades	**D1**
	F2	Planificación de actividades para el impulso de cultura emprendedora.	Poca Iniciativa emprendedora en la Universidad	**D2**
	F3	Comunicación interna entre el equipo	Mínimos programas de sensibilización en temas de emprendimiento	**D3**
	F4	Equipo humano capacitado y con experiencia	Limitados recursos económicos como un capital semilla	**D4**
	F5	La motivación que tiene el personal	Semilleros de emprendimiento no fortalecidos	**D5**
	F6	Trayectoria de la Unidad de Emprendimiento dentro de la PUCESE	Falta de un plan de marketing de la Unidad de Emprendimiento.	**D6**
	F7	Disponibilidad de un espacio físico	Los proyectos desarrollados por los estudiantes no continúan.	**D7**
	OPORTUNIDADES: O	**ESTRATEGIAS FO**	**ESTRATEGIAS DO**	
O1	Posee Redes de emprendimiento internacionales (EAFIT, ICESI)	Fortalecimiento al equipo de la Incubadora Fortalecer las redes internacionales de emprendimiento. Organizar ferias de innovación y emprendimiento Realizar ferias de Empleo y pasantías Coordinar actividades con docentes dedicados a vinculación para promover la Bolsa de Empleo	Lograr mayor vinculación con las escuelas de la PUCESE Incentivas ideas y proyectos de emprendimiento a nivel local e institucional. Crear Capacitaciones constantes Implementar cursos Formador de Formadores a docentes	
O2	Empresas en formación que requieren apoyo de la Unidad de Emprendimiento			
O3	Políticas Públicas del cambio de Matriz Productiva			
O4	Amplio Mercado en la ciudad de Esmeraldas			
O5	Emprendimientos existentes			
O6	Mínimo número de competidores			
O7	Contexto favorable para emprendimiento en Universidades			
O8	Apoyo al Emprendimiento por parte de organismos Acnur, Cepam			

Fuente: Investigación 2014

Tabla 31 Promover el Emprendimiento al interior de la PUCESE

ESTRATEGIA N°1 Promover el Emprendimiento al Interior de la PUCESE							porcentaje de cumplimiento	
Código	**programas proyectos líneas de acción**	**responsable de control**	**inicio**	**final**	**fuentes de verificación**	**indicadores/ metas**	**Meta propuesta**	**Meta alcanzada**
EEI 1.1	Fomentar la Cultura de Emprendimiento e innovación de las carreras y equipos interdisciplinarios como eje transversal al currículo.	Directora de la Unidad de Emprendimiento	2014	2016	Asignación de la materia de emprendimiento en la malla curricular de carreras. Proyectos interdisciplinarios presentados.	$\frac{\text{número de horas emprendimiento dictadas}}{\text{número de horas emprendimiento planificadas}} x\ 100$ $\frac{\text{número de proyectos integradores presentados}}{\text{número de proyectos planificados}} x\ 100$	400 horas de emprendimiento en las carreras. 4 proyectos integradores interdisciplinarios	400 horas de Emprendimiento 3 Proyectos multidisciplinarios
EEI 1.2	Socializar las actividades desarrolladas y sus resultados	Personal de la Unidad de Emprendimiento	2014	2016	Artículos publicados en revistas indexadas. Reuniones de socialización e información Memorias de actividades realizadas	$\frac{\text{número de memorias realizadas}}{\text{número de memorias planificadas}} x\ 100$ $\frac{\text{número de articulos publicados}}{\text{número de artículos planificadas}} x\ 100$	4 artículos publicados 3 eventos semestrales	3 artículos publicados 2 eventos semestrales
EEI 1.3	Consolidar ferias y eventos de emprendimiento	Directora de la Unidad de Emprendimiento	2014	2016	Convenios, acuerdos realizados con instituciones. Redes de contacto Memorias de ferias y eventos	$\frac{\text{número de ferias realizadas}}{\text{número de ferias programadas}} x\ 100$ $\frac{\text{número de participantes}}{\text{número de participantes planificados}} x\ 100$ $\frac{\text{número de convenios consolidados}}{\text{número de convenios planificados}} x\ 100$	2 eventos semestrales. 80 a 100 participantes en cada evento. Redes generadas evidenciadas	2 eventos semestrales. 80 a 100 participantes en cada evento. Redes generadas evidenciadas

Fuente: Investigación 2014

Tabla 32 Promover el Emprendimiento Vinculado con la PUCESE

ESTRATEGIA N°2 Promover el Emprendimiento Vinculado con la sociedad							porcentaje de cumplimiento	
código	**programas proyectos líneas de acción**	**responsable de control**	**inicio**	**final**	**fuentes de verificación**	**indicadores**	**meta propuesta**	**meta alcanzada**
EEE 2.1	Fortalecer las capacitaciones a emprendedores	Directora de la Unidad de Emprendimiento	2014	2016	Certificados emitidos, listas de participantes, memorias de las capacitaciones. Informe General de la capacitación	$\frac{\text{número de capacitaciones realizadas}}{\text{número de capacitaciones planificadas}}\ x\ 100$ $\frac{\text{número de participacipantes que asistieron}}{\text{número de participantes programados}}\ x\ 100$	4 capacitaciones al semestre. 20 a 30 participantes c/c	3 capacitaciones al semestre. 20 a 30 participantes c/c
EEE 2.2	Consolidar redes de Emprendimiento	Personal de la Unidad de Emprendimiento	2014	2016	Convenios firmados con instituciones que promuevan el emprendimiento	$\frac{\text{número de redes consolidados}}{\text{número de redes planificadas}}\ x\ 100$	3 convenios firmados por semestre.	2 convenios firmados por semestre.
EEE 2.3	Diversificar la cartera de Proyectos de la Unidad de Emprendimiento	Personal de la Unidad de Emprendimiento	2014	2016	Convenios firmados, actas realizadas.	$\frac{\text{número de proyectos ejecutados}}{\text{número de proyectos programados}}\ x\ 100$	4 proyectos ejecutándose anuales	2 proyectos ejecutándose anuales

Fuente: Investigación 2014

Tabla 33 Fortalecer la Bolsa de Empleo

ESTRATEGIA N°3 Fortalecer la Bolsa de Empleo							porcentaje de cumplimiento	
código	**Programas proyectos líneas de acción**	**responsable de control**	**inicio**	**final**	**fuentes de verificación**	**indicadores/ metas**	**meta propuesta**	**meta alcanzada**
EBE 3.1	Realizar ferias frecuentes de Empleo y pasantías	Responsable Bolsa de Empleo	2014	2016	Lista de visitantes a la feria: Empleadores - Empleados convenios de pasantías y practicas	$\frac{\text{número de personas registradas}}{\text{número de personas planificadas en participar}} \times 100$ $\frac{\text{número de empleos generados}}{\text{número de empleos planificados}} \times 100$ $\frac{\text{número de empresas registrada}}{\text{número de empresas planificadas en participar}} \times 100$	100 registros de participantes. 6 empleos generados por feria. 30 empresas participantes	100 registros de participantes. 4 empleos generados por feria. 30 empresas participantes
EBE 3.2	Coordinar actividades con docentes dedicados a vinculación para promover la Bolsa de Empleo	Docentes a cargo de vinculación	2014	2016	Proyectos firmados que generen empleos y pasantías Convenios o actas con empresas públicas y privadas	$\frac{\text{número de personas registradas}}{\text{número de personas planificadas en participar}} \times 100$ $\frac{\text{número de empleos generados}}{\text{número de empleos planificados}} \times 100$ $\frac{\text{número de pasantias generadas}}{\text{número de pasantias planificadas}} \times 100$	10 registros mensuales. 2 empleos generados al mes. 10 empresas participantes	8 registros mensuales. 2 empleos generados al mes. 8 empresas participantes

Fuente: Investigación 2014

4.8 Validación

La validación fue realizada por la Directora de la Unidad de Emprendimiento y el equipo de expertos.

Adicionalmente fue validado por una Comisión interna liderado por la Directora de Planificación, evaluación y acreditación de la PUCESE, y expertos en la temática.

4.9 Impactos

Una vez que se ha finalizado la investigación referente a la elaboración de una Planificación estratégica de la Unidad de Emprendimiento se presenta siguientes los impactos: Administrativo, económico y social. Para el desarrollo de este componente se ha utilizado la metodología de referencia en el libro Metodología para el trabajo de grado (Posso Yépez, 2009).

1. Se Seleccionó los niveles de impacto numéricamente de la siguiente forma:

Tabla 34 Nivel de impacto

NIVEL DE IMPACTO	INTERPRETACIÓN
-3	Impacto negativo
-2	Impacto medio negativo
-1	Impacto bajo negativo
0	No hay impacto
1	Impacto bajo positivo
2	Impacto medio positivo
3	Impacto alto positivo

Fuente: Investigación 2014

2. A cada indicador se le asigna un valor numérico de nivel de impacto en la respectiva matriz

3. Se realiza una sumatoria de los niveles de impacto en cada matriz y divide este valor para el número de indicadores, obteniéndose de este modo el impacto promedio.

4. Se señala un análisis y argumento de las razones y las circunstancias por la que asigno el valor correspondiente a cada indicador.

5. Se presenta una matriz resumen de todos los impactos.

4.9.1 impacto administrativo

Tabla 35 Impacto administrativo

NIVEL DE IMPACTO / INDICADOR	-3	-2	-1	0	1	2	3
Planificación							X
Organización							X
Dirección							X
Control							X
TOTAL							**12**

Fuente: Investigación 2014

$$\text{Nivel de impacto administrativo} = \frac{\sum}{\text{Número de indicadores}}$$

$$\text{NIA} = \frac{12}{4} = 3.00$$

Nivel de impacto administrativo = alto positivo

Análisis

El indicador de planificación tiene un impacto alto positivo al considerarse como la clave básica para el proceso de Aplicación de la Planificación Estratégica.

La organización ha permitido la identificación y clasificación de actividades en la Unidad de Emprendimiento por lo tanto tiene un impacto alto positivo.

El indicador de la dirección es importante para la planificación Estratégica, permite coordinar y direccionar actividades estratégicas, por lo tanto tiene un impacto alto positivo.

4.9.2 Impacto económico

Tabla 36 Impacto económico

NIVEL DE IMPACTO / INDICADOR	-3	-2	-1	0	1	2	3
Ayudas económicas del extranjero						X	
Creación de microempresas							X
Ingresos por asesorías para fondo propio							X
TOTAL						**2**	**6**

Fuente: Investigación 2014

$$\text{Nivel de impacto económico} = \frac{\sum}{\text{Número de indicadores}}$$

$$\text{NIE} = \frac{8}{3} = 2.6$$

Nivel de impacto económico = medio positivo

Análisis|

El indicador ayudas económicas del extranjero tiene un impacto medio positivo ya que existe la posibilidad de buscar apoyo y oportunidad por organismos que asignan recursos para apoyo a emprendimientos.

La creación de microempresas tiene un impacto medio positivo porque queda abierta la opción de fortalecer los emprendimientos.

El indicador de Ingresos por asesorías para fondo propio es importante porque permitirá ir creando fondos propios para la Unidad de Emprendimiento.

4.9.3 Impacto Social

Tabla 37 Impacto social

NIVEL DE IMPACTO / INDICADOR	-3	-2	-1	0	1	2	3
Trabajo en equipo							X
Mejoramiento de la imagen							X
Apoyo social							X
Empoderamiento y compromiso							X
TOTAL							**12**

Fuente: Investigación 2014

$$\text{Nivel de impacto social} = \frac{\sum}{\text{Número de indicadores}}$$

$$\text{NIS} = \frac{12}{4} = 3$$

Nivel de impacto social = alto positivo

Análisis|

El indicador trabajo en equipo tiene un impacto medio positivo alto porque la Unidad de Emprendimiento cuenta con un equipo responsable y comprometido con el cumplimiento de los objetivos de la Planificación estratégica.

El mejoramiento de la imagen tiene un impacto medio positivo porque con la planificación estrategia queda abierta la opción de fortalecer los emprendimientos.

El indicador de Ingresos por asesorías para fondo propio es importante porque permitirá ir creando fondos propios para la Unidad de Emprendimiento.

4.9.4 Resumen de impactos

Tabla 38 Resumen de impactos

NIVEL DE IMPACTO / INDICADOR	-3	-2	-1	0	1	2	3
Impacto administrativo							X
Impacto económico							X
Impacto social							X
TOTAL						**2**	**6**

Fuente: Investigación 2014

$$\text{Nivel de impacto global} = \frac{\sum}{\text{Número de indicadores}}$$

$$\text{NIG} = \frac{8}{3} = 2.6$$

Nivel de impacto educativo = alto positivo

Análisis|

La Planificación Estratégica de la Unidad de Emprendimiento tiene un impacto administrativo, económico y social de tipo alto positivo, por lo tanto su aplicación y ejecución se debe iniciar como equipo por las ventajas que genera.

4.10 Conclusiones y Recomendaciones

4.10.1 Conclusiones

- ✓ La elaboración de un pilotaje fue una actividad muy importante que ha permitido conocer en primera instancia la necesidad del diseño de una Planificación Estratégica para la Unidad de Emprendimiento de la PUCESE.

- ✓ El Diagnostico situacional que se realizó en la Unidad de Emprendimiento, ha permitido analizar aquellas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas lo que fue de utilidad para analizar detenidamente los aspectos a mejorar y eliminar.

- ✓ Al realizar las encuestas y entrevistas para conocer el grado de satisfacción de los clientes internos y externos de la Unidad de emprendimiento ha sido la clave para la toma de decisiones y creación de estrategias que incluyan a la comunidad universitaria y a la comunidad en general.

- ✓ Los talleres participativos para la elaboración dela Planificación estratégica de la Unidad de Emprendimiento han ayudado para la concreción de estrategias como promover el emprendimiento al interno, promover el emprendimiento vinculado con la comunidad y fortalecer la bolsa de Empleo.

- ✓ El grupo de Directores y emprendedores consideran la importancia y necesidad de aplicación de la herramienta de Planificación para poder establecer actividades que permitan cumplir con los objetivos que se planteen en la Unidad de Emprendimiento.

4.10.2 Recomendaciones

- ✓ Realizar un diagnóstico situacional anual con el fin de conocer las oportunidades existentes, las mismas que deben ser aprovechadas para contrarrestar amenazas, mediante un buen uso de las fortalezas y una neutralización de las debilidades.

- ✓ Con un análisis FODA se busca detectar y aprovechar las oportunidades particulares para un negocio en un momento dado, eludiendo sus amenazas, mediante un buen uso de sus fortalezas y una neutralización de sus debilidades.

- ✓ Aprovechar el grupo de trabajo con que cuenta la Unidad de Emprendimiento que es un personal capacitado comprometido y que tiene como potencial el trabajo en equipo para la consecución de actividades y proyectos, generando alianzas estratégicas con Instituciones, realizando investigaciones.

- ✓ El documento una vez elaborado debe ser socializado y practicado con todo el equipo de la Unidad de Emprendimiento y entregado a cada uno para su aplicación y seguimiento, tomando en consideración que las personas que se integran al quipo deben conocer desde su inicio de actividades en la misma.

- ✓ Involucrar cada vez más entidades, organismos a trabajar con la unidad de Emprendimiento, así como también comprometer a los directivos, docentes y estudiantes a trabajar en temas relacionadas con el emprendimiento.

BIBLIOGRAFIA

- ✓ Unidad de Emprendimiento Universidad de la Amazonía Colombia. (16 de Agosto de 2013). Universidad de la amazonía Colombia. Recuperado el 10 de 07 de 2014, de http://www.uniamazonia.edu.co/v10/index.php/otras-dependencias/unidad-de-emprendimiento.html
- ✓ Amaya Amaya, J. (2002). Gerencia Planeación y Estrategia.
- ✓ Blanchar, k., Don, H., & Willis, E. (2009). Empresario en un minuto. Bogotá: Norma.
- ✓ Borgucci, E., Moreno, J., Olivar, C., & Anichiarico, E. (2008). Las incubadoras de empresas como instrumento de vinculación universidad-sectorproductivo sector publico. Redalyc.org. Revista de ciencias Sociales, 17.
- ✓ bsi. (2013). bsi. Recuperado el 5 de Octubre de 2013, de bsi: http://www.bsigroup.com.mx/es-mx/Auditoria-y-Certificacion/Sistemas-de-Gestion/De-un-vistazo/Que-son-los-sistemas-de-gestion/
- ✓ Carl A, N. (2010). Manual de importaciones y exportaciones, cómo llevar su negocio a otros mercados. Mexico: McGraw Hill.
- ✓ CES. (2013). RPC-SE-13-No.051-20 13 CES.
- ✓ Chan, R. (1996). Mejora continuua de procesos. Buenos Aires: Granica S.A.
- ✓ Chiavenato, I. (2011). Planeación Estretégica Fundamentos y Aplicaciones. México: Mc Graw Hill.
- ✓ CMIgestion. (n.d.). CMIgestion. Recuperado el 12 de 10 de 2013, de CMIgestion: http://www.cmigestion.es/servicios/consultoria-estrategica/cuadro-de-mando-integral/
- ✓ cmigestiòn. (nd). cmigestiòn. Recuperado el 5 de Octubre de 2013, de cmigestiòn: http://www.cmigestion.es/servicios/consultoria-estrategica/cuadro-de-mando-integral/
- ✓ Concepto.de. (2013). Concepto.de portal educativo. Recuperado el 12 de 10 de 2013, de Concepto.de portal educativo: http://concepto.de/concepto-de-gestion/
- ✓ Constitución de la República Del Ecuador . (s.f.).
- ✓ Dan, T. (1995). ELsentido de los negocoios. México: Editorial Continental.

- ✓ David G. Blanchflower, Andrew J. Oswald. (2007). What Makes a Young Entrepreneur? Discussion Pape seriesr No. 3139, 18.
- ✓ David, Fred. (1997). Conceptos de Administación Estratégica. Mexico: Hall Hispano Americana S.A.
- ✓ Definición ABC. (2013). Definición ABC. Recuperado el 12 de 10 de 2013, de Definición ABC: http://www.definicionabc.com/general/gestion.php
- ✓ Druker Peter. (1993). Managing in Turbulent Time . New York: Harper Collins Publisher.
- ✓ Dumrauf, G. (2010). Finanzas Corporativas un enfoque latinoamericano. Buenos Aires: Alfaomega.
- ✓ esmeraldeña, 3. a. (2012). Esmeraldas.
- ✓ Espinoza, R. (25 de Junio de 2013). Roberto Espinoza blog de marketing y ventas. Recuperado el 5 de Octubre de 2013, de Roberto Espinoza blog de marketing y ventas: http://robertoespinosa.es/2013/06/25/el-cuadro-de-mando-integral-concepto-y-fases/
- ✓ Esther Canarias, Eduardo Escobés y Fernando Altamira. (2010). Manual de planififcación Estretegica.
- ✓ Goodstein, L. (1998). Planeación estratégica aplicada. McGraw-Hill.
- ✓ Idalberto Chiavenato, A. S. (2010). Planeación Estrategica Fundamentos y aplicaciones. México: Mc Graw Hill.
- ✓ Infoviews. (nd). Infoviews. Recuperado el 4 de Octubre de 2013, de Infoviews: http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/
- ✓ Jorge, Prieto Herrera. (2011). Gestión Estretégica Organizacional. Bogotá: ECOE Ediciones.
- ✓ Kaplan, R., & Norton, D. (2001). La organización focalizada en la estrategia cómo implemetar un Balanced Scorescard. Barcelona: Gestión 2000.
- ✓ Kaplan, R., & Norton, D. (2009). El cuadro de mando integral (Tercera ed.). Barcelona: Gestiòn 200.
- ✓ Lanzas, A., Lanzas, V., & Castaño , J. (2006). Modelo Administrativo para una unidad de Emprendimiento en Instituciones publicas de educación Superior, caso Universidad Tecnologica de Pereira. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal, 240.

- ✓ Merli, G. (1997). La gestión eficaz. Madrid: Dias Santos s.a.
- ✓ Mintzberg Henry, Quimm James, Voyer John. (1993). El Proceso Estrátegico. Prentice Hall Hispanoamericana.
- ✓ Mondragón, A. (2002). ¿Qué son los indicadores? Revista de información y análisis, 52.
- ✓ Mondragón, A. (2002). Revista de Información y análisis ¿Qué son los indicadores? 52.
- ✓ Monografias.com. (nd). Monografias.com. Recuperado el 6 de Octubre de 2013, de Monografias.com: http://www.monografias.com/trabajos43/cuadro-mando-integral/cuadro-mando-integral.shtml
- ✓ Morrisey, G. L. (1996). Planeación Táctica México. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- ✓ Navajo Gómez, P. (2012). Planificación Estratégica en organizaciones no lucrativas. Bogotá Colombia: Narcesa S.A Ediciones.
- ✓ OCDE ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION. (1999). BUSINESS INCUBATION International Case Studies. OCDE ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION, 175.
- ✓ PARTNER, NODRIZA INCUBATION. (2005). Guia de buenas prácticas para las incubadoras de empresas, 16.
- ✓ Perez, J. (2010). Gestión por procesos . Madrid: ESIC EDITORIAL.
- ✓ PJM. (12 de Agosto de 2013). PJM CORPORATION . Recuperado el 25 de Octubre de 2013, de PJM CORPORATION : www.pjm.com.ec
- ✓ Posso Yépez, M. Á. (2009). Metodología para el trabajo de grado. Ibarra: Nina comunicaciones.
- ✓ PUCESE. (2011). Incubadora de Empresas. NAANAYU.
- ✓ PUCESE 30 años sirviendo a la comunidad esmeraldeña. (2012). Esmeraldas.
- ✓ PUCESE. (s.f.). Instructivo de Tesis Postgrado. Esmeraldas: Departamento de Postgrado.
- ✓ Quinn, J. (2009). Estrategia paso a paso. En B. Schneider, Resilencia (pág. 98). Norma S.A.

- ✓ Rios Giraldo, M. (2012). Seguimiento, Medición, análisis y mejora en los sistemas de Gestión. Colombia Bogotá: INCOTEC.
- ✓ Rios, R. (2008). Seguimiento mediciòn , análisis y mejora en los sistemas de gestiòn. Bogotá: ICONTEC.
- ✓ Robbins Stephen y Coulter Mary. (2005). Administración. México: Pearson.
- ✓ Robbins Stephen, Coulter Mary. (2006). Administración. México: Pearson.
- ✓ Robert S. Kaplan David P.Norton. (2001). La organizacion basadas en la estaregia Como implementar el Balanced Scorecard . España: Ediciones Gestion 2000 .
- ✓ Rodríguez, R. (2012). Promove Consultoria CEEI GALICIA. Santiago de Compostela: CEEI BIC GALICIA.
- ✓ Salazar Pico, F. (2004). Gestión Estratégica de Negocios. Ed. MAC.
- ✓ Salgado Buitrón, J. G. (2007). Plan estratégico de marketing para la comercialización del producto Besame Lencería en las ciudades de Quito, Latacunga, Ambato. Quito: SANGOLQUÍ / ESPE / 2007.
- ✓ Salgueiro, A. (2001). Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Integral. Madrid: Días de Santos S.A.
- ✓ Sallenave, J.-P. (1999). Gerencia y planeación estratégica. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- ✓ Sapag Chain, N. (2011). Proyectos de inversión Formulación y evaluaciñon . Santiago: PEARSON.
- ✓ Senplades, S. N.-2. (s.f.). www.buenvivir.gob.ec. Recuperado el 18 de septiembre de 2014, de www.buenvivir.gob.ec
- ✓ Talancón, Humberto Ponce. (2007). LA MATRIZ FODA: ALTERNATIVA DE DIAGNÓSTICO. Redalyc.org Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal, 114.
- ✓ Torres Rondon, I., Lopez Torres, J. F., Vallejo Zea, M., Gonzalez Palacio, O., Aristizabal Castillo, J. P., & Perez Cotrino, W. (2005). Guía de buenas prácticas para las Incubadoras de Empresas. Colombia.
- ✓ Utz Hoeser, M. V. (2006). A diez años del inicio de la incubación de "empresas de base tecnológica" en Argentina: balance de la evolución del fenómeno y análisis de experiencias recientes. Redalyc.org, 28.

- ✓ Vergara, G. (2009). Mejora tu gestiòn. Recuperado el 5 de Octubre de 2013, de Mejora tu gestiòn: http://mejoratugestion.com/mejora-tu-gestion/que-es-un-sistema-de-gestion/
- ✓ Zerilli, A. (1992). Fundamentos de organización y dirección general. Bilbao: Deusto.

ANEXOS

Esmeraldas 10 de Febrero 2014

Econ. Roxana Benites

Directora Incubadora de Empresas PUCESE

Yo Alexandra Maribel Bautista Segovia con CI 1714407838 Egresada de la MBA Mención Planeación; me encuentro Realizando la Tesis Titulada: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO DE LA PUCESE. Por lo tanto solicito me permita acceder a los datos que posee la Incubadora de empresas para proceder con la Investigación.

Por fa favorable que asigne a la presente anticipo mi agradecimiento

Atentamente

Ec. Alexandra Bautista

Docente Investigador

PUCESE

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR SEDE ESMERALDAS

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO DE LA PUCESE

FICHA DE OBSERVACIÓN

ÁREA OBSERVADA	
FECHA	
OBSERVADOR	
DURACIÓN	

CRITERIOS A OBSERVAR	**DESCRIPCION**
Técnicos de la Unidad de Emprendimeinto	
Documentos Digitalizados	
Documentos fisicos	
Instalaciones	
Equipos y materiales	

OBSERVACIÓN GENERAL

ELABORADO POR: ALEXANDRA BAUTISTA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE ESMERALDAS

UNIDAD DE POST-GRADO

Objetivo: La presente encuesta tiene como objetivo realizar un pilotaje para concoer la importancia de realizar una Planififcación Estretgciac en la Unidad de Emprendimeinto de la

INFORME	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	NUNCA
La Unidad de Emprendimiento tiene una clara visión de lo que se quiere lograr y existe consenso sobre ello.			
Los asuntos importantes se discuten con frecuencia en la Unidad de Emprendimiento y hay acuerdo sobre la base de lo valores de la misma.			
La misión actual de la Unidad de Emprendimiento refleja claramente que hace, para quién y por qué es importante.			
La Unidad de Emprendimiento refleja normalmente sus puntos fuertes y débiles y las oportunidades y riesgos existentes.			
La Unidad de Emprendimiento tiene unos objetivos claros			
A la Unidad de Emprendimiento le resulta fácil dar prioridad, hacer una distinción entre lo que se debe hacer y lo que se quiere hacer.			
La Unidad de Emprendimiento tiene claro los indicadores con los que se mide el impacto de su trabajo.			
La estructura interna de la Unidad de Emprendimiento tiene eficacia y efectividad			
El trabajo realizado por la Unidad de Emprendimiento encaja de forma coherente las diferentes áreas de trabajo encajan respectivamente.			
Anteriormenete ha trabajado en la elaboración de una Planificación Estratégica en la Unidad de Emprendimiento de la PUCESE			

Adaptado de Janet Shapiro "Herramienta de planificación Estrategica"
CIVICUS: Alianza Mundial para la Participación Ciudadana

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE ESMERALDAS
UNIDAD DE POST-GRADO

Objetivo: Preparar al Participante para el taller del proceso de Elaboración de la Planificación Estrátegica en la Unidad de Emprendimiento de la PUCESE

Sobre el contexto:

1. ¿Qué ha ocurrido en los últimos tres años en el entorno externo que podría afectar a nuestro trabajo como Unidad de Emprendimiento?

2. ¿A qué retos y amenazas nos enfrentamos como Unidad de Emprendimiento en nuestro entorno externo?

3. ¿Qué oportunidades del entorno deberíamos aprovechar para...?

Hacernos más sostenibles.

Ayudarnos a conseguir nuestra meta.

4. ¿Qué información significativa posees para compartir con los demás?

Sobre la organización:

5. ¿Cuáles son los puntos fuertes importantes de la Unidad de Emprendimiento ?

6. ¿Qué puntos débiles hacen que la Unidad de Emprendimiento no logre sus objetivos?

7. ¿Piensas que tenemos claro lo que queremos, nuestros valores y misión? Anota lo que piensas que queremos, nuestros valores y misión.

8. ¿Qué objetivos no hemos logrado en los últimos dos o tres años y por qué?

9. ¿Qué objetivos hemos logrado en los últimos dos o tres años y qué nos ha ayudado a conseguirlos?

10. ¿Cuál es el resultado más importante que te gustaría obtener de este proceso de planificación estratégica? ¿Por qué piensas que es tan importante?

Gracias Tu aporte es muy valioso

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE ESMERALDAS
UNIDAD DE POST-GRADO

ENTREVISTA DIRIGIDA A DIRECTORA DE LA UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO

OBJETIVO: Conocer aspectos generales de la Unidad de Emprendimiento y su visión a futuro

INSTRUCCIONES:

Marque con una sola (x) el aspecto que más se aproxime a su realidad.

Contestar de forma objetiva cada una de las interrogantes planteadas

CUESTIONARIO:

1. ¿Cuál es la actividad principal de la Unidad de Emprendimiento?
   _____
   _____
   ____

2. ¿Cuánto tiempo tiene en funcionamiento la Unidad de Emprendimiento?
   _____
   __
   _____

3. Cómo está estructurada la Unidad de Emprendimiento?
   _____
   _____
   ____

4. ¿Considera usted que su personal está capacitado?
   a. SI NO
   Porque?
   _____
   _____
   ___

5. Cree Usted que sus colaboradores comprenden claramente la misión y visión
   _____
   _____
   ____
   _____
   _____
   ____

6. ¿Tiene un Plan Estratégico la Unidad de Emprendimiento?
   SI NO
7. ¿Tiene documentados sus procesos con sus respectivos indicadores?
   SI NO
8. ¿Puede usted medir la satisfacción del cliente?

   a. SI NO

9. ¿Tiene usted acceso a la información oportuna para la toma de decisiones?

_____
_____

10. ¿Qué personas cree usted conocen la Unidad de Emprendimiento y los servicios que presta?
    _____
    _____
    _____
11. ¿Cuál es su plan a futuro en la Unidad de Emprendimiento?

_____
_____
_____

GRACIAS

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE ESMERALDAS
UNIDAD DE POST-GRADO

ENCUESTA DIRIGIDA A COLABORADORES DE LA UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO

OBJETIVO: Conocer aspectos generales de sus funciones, conocimiento y empoderamiento en Unidad de Emprendimiento.

INSTRUCCIONES:
Marque con una sola (x) el aspecto que más se aproxime a su realidad.
Contestar de forma objetiva cada una de las interrogantes planteadas

CUESTIONARIO:

1. ¿Qué función desempeña en la Unidad de Emprendimiento?

_____
_____
_____
_____

2. ¿Cuánto tiempo trabaja en la Unidad de Emprendimiento?

Menos de 1 año
1 – 2 años
2 – 3 años
Más de 3 años

3. En la Unidad de Emprendimiento ¿Qué valores o principios de calidad están claramente definidos?

Misión
Visión
Valores
Objetivo
Otro (Por favor especifique)

_____
_____

4. Que actividades gestiona la directora de la Unidad de Emprendimiento para su (desarrollo, implantación y/o mejora continua).

Cursos de Formación
Aportando recursos para implantar sistemas de gestión
Revisando el sistema de gestión
Realizando Charlas para empleados
Otro (Por favor especifique)

_____
_____
_____

5. Indique que herramienta(s) se utilizan para planificar la política y estrategia de la Unidad de Emprendimiento

Plan Operativo Anual
Análisis FODA
Planificación Estratégica
Otro (Por favor especifique)

6. ¿Existe un documento de Planificación Estratégica en la Unidad de Emprendimiento

SI NO

7. ¿Qué Estrategias considera que se debe implementar en la unidad de Emprendimiento? Detalle las estrategias.

8. Qué aspectos considera que no ha permitido un mejor desenvolvimiento de la Unidad de Emprendimiento? Detalle.

GRACIAS

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE ESMERALDAS
UNIDAD DE POST-GRADO

ENCUESTA DIRIGIDA A EMPRENDEDORES DE LA UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO

OBJETIVO: Conocer el grado de satisfacción de los emprendedores y su conocimiento general de funcionamiento de la Unidad de Emprendimiento

INSTRUCCIONES:
Marque con una sola (x) el aspecto que más se aproxime a su realidad.
Contestar de forma objetiva cada una de las interrogantes planteadas

CUESTIONARIO:

Nombre_____Cargo_____

Nombre del Emprendimiento:_____

Fecha_____

1. ¿Cuánto tiempo lleva su Emprendimiento en funcionamiento?

   Menos de 1 año
   1 y 2 años
   2 años y más

2. ¿Cuál fue el motivo por el decidió emprender?
   _____
   _____
   _____
   _____

3. ¿Qué Aspectos Positivos puede mencionar de la Unidad de Emprendimiento?
   _____
   _____
   _____
   _____

4. ¿Qué Aspectos Negativos puede mencionar de la Unidad de Emprendimiento?

   _____
   _____
   _____
   _____

5. ¿Cómo ha influenciado la Unidad de Emprendimiento en el desenvolvimiento de su Emprendimiento?

   _____
   _____
   _____
   _____

6. ¿Qué servicios adicionales solicitaría a la Unidad de Emprendimiento?:

   Capacitaciones Acompañamiento

   Talleres Más visitas Técnicas

   Buscar vínculos con otras organizaciones

   Otros, Menciónelas

   _____
   _____
   _____
   _____

7. Que sugerencias daría a la Unidad de Emprendimiento para brindar un mejor servicio.

   _____
   _____
   _____
   _____

8. Como ve su Emprendimiento en los próximos cinco años?

   _____
   _____
   _____
   _____

   Muchas Gracias

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE ESMERALDAS
UNIDAD DE POST-GRADO

ENCUESTA DIRIGIDA A DIRECTORES DE ESCUELAS DE LA PUCESE

OBJETIVO: Conocer su criterio y recomendaciones hacia la Unidad de Emprendimiento.

INSTRUCCIONES:
Marque con una sola (x) el aspecto que más se aproxime a su realidad.
Contestar de forma objetiva cada una de las interrogantes planteadas

CUESTIONARIO:

Nombre_____

Director de la Escuela:_____

Fecha_____

1 ¿Conoce la existencia de la Unidad de Emprendimiento de la PUCESE?

SI NO

2. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas que considera Ud que posee la Unidad de Emprendimiento?

_____
_____
_____
_____

3. ¿Qué actividades ha desarrollado con la Unidad de Emprendimiento?

_____
_____
_____
_____

4. ¿Según su criterio es importante que la Unidad de Emprendimiento elabore una Planificación Estratégica?

   SI NO
   Porque?

_____
_____
_____
_____

5. ¿Qué aspectos considera que se debe tomar en cuenta para un mejor Desarrollo de la Unidad de Emprendimiento dentro y fuera de la PUCESE?

_____
_____
_____
_____

6. ¿Cómo cree Ud que se benefician los estudiantes al existir la Unidad de Emprendimiento en la PUCESE?

_____
_____
_____
_____

7. ¿Qué actividades sugiere que debe realizar la Unidad de Emprendimiento?

_____
_____
_____
_____

GRACIAS

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE ESMERALDAS
UNIDAD DE POST-GRADO

ENTREVISTA DIRIGIDA AL PRORECTOR DE LA PUCESE

OBJETIVO: Conocer su criterio y recomendaciones hacia la Unidad de Emprendimiento.

INSTRUCCIONES:
Marque con una sola (x) el aspecto que más se aproxime a su realidad.
Contestar de forma objetiva cada una de las interrogantes planteadas

CUESTIONARIO:

1 ¿Qué Aspectos Positivos puede mencionar de la Unidad de Emprendimiento?

_____
_____
_____
_____

2 ¿Qué Aspectos Negativos puede mencionar de la Unidad de Emprendimiento?

_____
_____
_____
_____

3 ¿Considera Importante la Elaboración de una Planificación Estratégica de la Unidad de Emprendimiento de la PUCESE?

SI NO

¿Por qué?

_____
_____
_____
_____

4 ¿Qué Recomendaciones daría a la Unidad de Emprendimiento para un mejor Desarrollo dentro y fuera de la PUCESE?

_____
_____
_____
_____

5 ¿Qué servicios adicionales considera que la Unidad De Emprendimiento debería implementar?

_____
_____
_____
_____

6 ¿Con que Instituciones u organismos considera que se debe tener cercanía la Unidad de Emprendimiento?

_____
_____
_____
_____

7 ¿De qué manera beneficia la existencia de la Unidad de emprendimiento a los Estudiantes?

_____
_____
_____
_____

8 ¿De qué manera beneficia la existencia de la Unidad de emprendimiento a la Comunidad?

_____
_____
_____
_____

MUCHAS GRACIAS

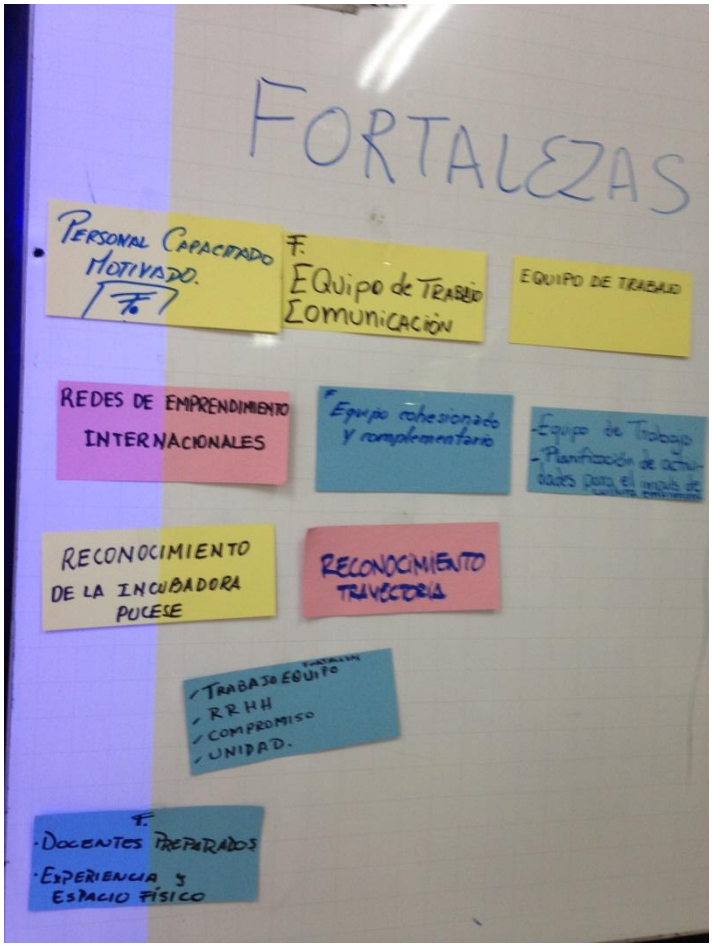
FOTOGRAFIAS

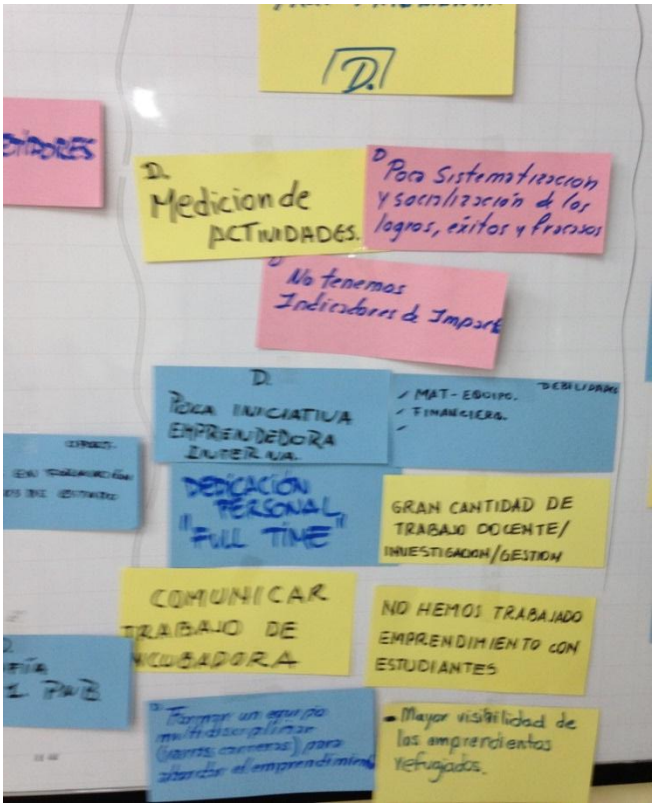
Talleres para la elaboración de la planificación estratégica de la Unidad de Emprendimiento de la PUCESE








FORTALEZAS
PERSONAL CAPACITADO MOTIVADO.
F:
EQUIPO de TRABAJO
Comunicación
EQUIPO DE TRABAJO
REDES DE EMPRENDIMIENTO INTERNACIONALES
Equipo cohesionado y complementario
-Equipo de Trabajo
RECONOCIMIENTO DE LA INCUBADORA PUCESE
RECONOCIMIENTO TRAYECTORIA
✓TRABAJO EQUIPO
✓RRHH
✓COMPROMISO
✓UNIDAD.
F.
·DOCENTES PREPARADOS
·EXPERIENCIA Y ESPACIO FÍSICO



Socialización de la Planificación Estratégica de la Unidad de Emprendimiento de la PUCESE





Equipo de la Unidad de Emprendimiento de la PUCESE



CIRCULAR

PARA: ING. GLORIA HOLGUIN
ING. ARIAM ANDRADE
ECON. ALEXANDRA BAUTISTA
ING. JOSE LUIS VERGARA
ING. VICTOR PEREZ
ING. JAVIER BURBANO
ING. GIMMY JACOME
ECON. JULIO CESAR REYNA

DE: ECON. ROXANA BENITES
Directora De la Incubadora de Empresas

ASUNTO: INVITACION A TALLAER PARA ELABORACION PLANIFICACION ESTRATEGICA DE LA UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO PUCESE

FECHA: LUNES 24 DE FEBRERO DEL 2014

INVITACIÓN

La Unidad de Emprendimiento tiene el honor de invitar a Ud. al taller para la Elaboración de la Planificación Estratégica.

Lugar: PUCESE Aula 204
Fecha: Miércoles 26 de Febrero 2014
Hora: 8:00 a 13:00

HORARIO	ACTIVIDADES
8:30:00 a 10:30	Análisis FODA Reestructura de la Misión y Visión Identificación de Valores
10:30 a 11:00	Coffee Break
11:00:00 a 13:00	Elaboración y Selección de Estrategias Elaboración y Selección de Objetivos

Atentamente,

Econ. Roxana Benites
Directora De la Incubadora de Empresas

REGISTRO

TALLER ELABORACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INCUBADORA

Esmeraldas, 26 de febrero del 2014

NO.	NOMBRES Y APELLIDOS	INSTITUCIÓN	NO. CÉDULA	FIRMA
1	Diana Saquisari Armijos	PUCESE	0803716976	
2	Ana Gómez Alonso	PUCESE	20456961-W	
3	Diana Andrade Tomalá	PUCESE	0803516744-9	
4	Blanca Sáenz Sturnaldo	PUCESE	0801947446	
5	Javier Bazano Salazar	PUCESE	0801907197	
6	Alexandra Bautista	PUCESE	0945520488	
7	Roxana Benites	PUCESE	0801748260	
8	José Luis Vergara Torres	PUCESE	0801738709	
9	Víctor Pérez Prados	PUCESE	1753884426	
10	Gloria Holguín	PUCESE	1313320838	
11				
12				
13				

TALLER PARA LA ELABORACIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO

N°	NOMBRES	APELLIDOS	NÚMERO DE CEDULA	TELEFONO	FIRMA
1	Tito Gino	Tapia Vélez	0802240015-5	0981980922	
2	Joan Magdaly	Cervantes Thor	080130146-6	0982548976	
3	Gloria Karina	Holguin Alvarado	1313320838	0997900809	
4	Víctor Pérez Prados	Pérez Prados	1753884426	0991846008	
5	José Luis.	Vergara Torres	080173870-9	0993990312	

TALLER PARA LA ELABORACIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO

N°	NOMBRES	APELLIDOS	NÚMERO DE CEDULA	TELEFONO	FIRMA
1	Adriana	Andrade Arevalo	080351674-9	0979708297	
2	Diana	Saquisari Arroyo	0803716976	0989 333269	
3	Carlos Jordan	Heredia Fernandez	080284565-1	0982468367	
4	JAVIER ENRIQUE	BORBANO SALAZAR	0801907197	0994714997	
5	Carmen Magaly	León Segura	Pasport No: 1205417	0968441798	

GANADORES DEL 2º FONDO CONCURSABLE DE CAPITAL CRECIMIENTO 2013
CAPACITACIÓN EN TEMAS: TRIBUTARIOS (SRI); DOCUMENTACIÓN DEL EMPRENDEDOR (CLINICA JURÍDICA); MARCAS (ESC. DE DISEÑO GRÁFICO)
22 DE MAYO DEL 2014

EJECUTA

SRI

ORGANICA

ACNUR

OXFAM

Nº	NOMBRE Y APELLIDOS	EMPRENDIMIENTO	NÚMERO DE CEDULA	TELÉFONO	FIRMA
1	[illegible]	las negritas	817067581-6	0988722731	[illegible]
2	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
3	[illegible]	[illegible]	0301229420-4	0939918441	[illegible]
4	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
5	[illegible]	[illegible]	[illegible] 87950809	0968455350	[illegible]
6	[illegible]	[illegible]	1804560412-3	0980096086	[illegible]
7	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
8	[illegible]	[illegible]	1818794[illegible]	[illegible]	[illegible]
9	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
10	[illegible]	[illegible]	21282352	[illegible]	[illegible]
11	[illegible]	[illegible]	39581039	0939660013	[illegible]
12	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
13	[illegible]	[illegible]	8420117776-7	0981286797	[illegible]
14	[illegible]	[illegible]	43205278	0959731614	[illegible]
15	[illegible]	[illegible]	0804211349	0980748747	[illegible]



switch

PUCESE
ESCUELA DE ADMINSITRACIÓN DE EMPRESAS

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE ESMERALDAS

Confieren el presente

CERTIFICADO

A:

ALEXANDRA BAUTISTA

Por su participación en calidad de **Ponente**, con la conferencia:
"Plan Estratégico Unidad de Emprendimiento"
en la ***"Semana Global del Emprendimiento"***,
realizado en la ciudad de Esmeraldas Ecuador
del 24 al 28 de Noviembre de 2014.

Esmeraldas, 28 de Noviembre de 2014

LIC. AITOR URBINA
PRORECTOR

Incubadora de Empresas

ECON. ROXANA BENITES
DIRECTORA INCUBADORA DE EMPRESAS

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO DE LA PUCESE

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO DE LA PUCESE

CONTENIDO

I. INTRODUCCIÓN

II. PROCESO DE ELABORACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO

III. MISIÓN

IV. VISIÓN

V. VALORES

VI. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

PRESENTACIÓN

La Planificación Estratégica para la Unidad de Emprendimiento de la PUCESE 2014 – 2016 está disponible como una herramienta que permite el cumplimiento de actividades estratégicas para lograr los objetivos y metas, así como también la posterior medición gracias a los indicadores establecidos.

La elaboración de la misión, visión y valores está estrechamente relacionado con el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional de la PUCESE 2012 – 2016.

Para la consecución fue necesario e importante el apoyo de todo el equipo de trabajo que conforma la Unidad de Emprendimiento, mediante talleres participativos, encuestas y entrevistas, que me han permitido llegar a establecer objetivos y líneas de acción.

Cabe mencionar que ha existido un aporte significativo por parte de los emprendedores al momento de realizar las encuestas porque han indicado aspectos que permiten tomar en consideración para un mejor servicio a emprendedores y comunidad en general.

Un especial agradecimiento al Prorector de la PUCESE Lic. Aitor Urbina, a la Directora de la Unidad de Emprendimiento Ec. Roxana Beneites y el equipo conformado por: Gimmy, José Luis, Julio César, Victor, Javier, Gloria, Ariam, Diana y Ana.

Muchas gracias

Alexandra



I. INTRODUCCIÓN

La Planificación Estratégica en primera instancia exige que se analicen e identifique los principales obstáculos para encontrar un camino claro para establecer planes de acción y posteriormente la consecución de los objetivos y metas de una organización en el caso de la Unidad de Emprendimiento, permite la formulación de actividades estratégicas para lograr sus objetivos y metas, permite también prepararse para los cambios que se generan con el tiempo.

La Planificación estratégica será establecida para un periodo de dos años 2014 – 2016 por lo tanto finalizado ese periodo se evaluará su cumplimiento y a su vez se procederá a elaborar la nueva planificación lo que permitirá que se convierta en una actividad continua y activa siempre y cuando sea elaborada con todo el equipo que son directamente los involucrados y conocen las actividades que se realizan diariamente y pueden establecer estrategias con miras al cumplimiento de objetivos y mejor desarrollo de la Unidad de Emprendimiento.

Este documento puede ser una guía para la realización de consultas, aplicaciones, o modelo para la elaboración de trabajos similares, y lo más importante que es un instrumento útil para la Unidad de Emprendimiento para su aplicación día a día y que a su vez sirva como el inicio para las planificaciones futuras y por lo tanto la actualización continua de las líneas estratégicas.

II. PROCESO DE ELABORACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO

Para la consecución de la Planificación Estratégica en la Unidad de Emprendimiento de la PUCESE, se desarrolló talleres participativos con el equipo de trabajo comprendido por los técnico y técnicas, Directora, Prorector, quiénes han aportado de manera positiva en cada uno de los talleres que se ha realizado.

- ✓ Se inició con la aplicación de un cuestionario piloto al personal de la Unidad de Emprendimiento el día viernes 21 de febrero del 2014, con el fin de conocer algunos puntos de referencia para iniciar la investigación, esta aplicación fue de utilidad porque permitió la elaboración definitiva de las encuestas y entrevistas.

- ✓ Se realizó el taller con todo el Equipo de trabajo en día miércoles 26 de Febrero del 2014 de 8:00 a 14:00 para realizar el análisis situacional, acompañado de un análisis FODA de la Unidad de Emprendimiento, Construcción de la Misión, Visión, valores, establecimiento de objetivos y estrategias.



- ✓ Se realizó un levantamiento de procesos de la Unidad de Emprendimiento, con la ayuda de un especialista y la Directora de la Unidad de Emprendimiento.

- ✓ Como aporte a la misma se aprovechó para realizar un cambio de la imagen institucional la Unidad de Emprendimiento, que es el cambio del logo representativo y a su vez el nombre. Para la elección de la nueva imagen, una vez obtenido los artes, se llevó a cabo una votación interna en la PUCESE para la elección.

- ✓ El día 31 de octubre se realizó la validación al interno de todo el documento de Planificación Estratégica como primera instancia; para luego ser validada por una comisión conformada por: Prorector de la PUCESE, la Jefe de Planificación, evaluación y acreditación, un experto de la Unidad de Emprendimiento.

- ✓ Posteriormente se elaboró un arte para la impresión y entrega de un folleto que contiene la información de la Planificación Estratégica de la Unidad de Emprendimiento año 2014 – 2016.



- ✓ Se realizó la presentación de la Planificación Estratégica la Unidad de Emprendimiento en el evento que la Escuela de Administración de Empresas en la Semana Internacional de Emprendimiento del 24 al 28 de noviembre 2014.

III. MISIÓN

La Unidad de Emprendimiento genera cultura de emprendimiento que promueve la transformación de ideas de negocio innovadoras en una empresa eficiente, sostenible, y socialmente responsable, facilitando las herramientas indispensables, asesoramiento y acompañamiento para su formación y consolidación.

IV. VISIÓN

La Unidad de Emprendimiento de la PUCESE, será el pilar fundamental que potenciará las ideas innovadoras de la Universidad y la comunidad, fomentando el crecimiento y fortalecimiento de empresas existentes en unidades altamente productivas y competitivas que contribuyan al desarrollo de los diferentes sectores.

V. VALORES

- ✓ Iniciativa (Emprendimiento)
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Resiliencia
- ✓ Conciencia y Responsabilidad Social
- ✓ Solidaridad

VI. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

ESTRATEGIAS	Promover el Emprendimiento al interior de la PUCESE
	Promover el Emprendimiento vinculado con la sociedad
	Fortalecer la Bolsa de Empleo

ESTRATEGIA N°1 Promover el Emprendimiento al Interior de la PUCESE							porcentaje de cumplimiento	
Código	**programas proyectos líneas de acción**	**responsable de control**	**inicio**	**final**	**fuentes de verificación**	**indicadores/ metas**	**Meta propuesta**	**Meta alcanzada**
EEI 1.1	Fomentar la Cultura de Emprendimiento e innovación de las carreras y equipos interdisciplinarios como eje transversal al currículo.	Directora de la Unidad de Emprendimiento	2014	2016	Asignación de la materia de emprendimiento en la malla curricular de carreras. Proyectos interdisciplinarios presentados.	$\frac{\text{número de horas emprendimiento dictadas}}{\text{número de horas emprendimiento planificadas}} \ x\ 100$ $\frac{\text{número de proyectos integradores presentados}}{\text{número de proyectos planificados}} \ x\ 100$	400 horas de emprendimiento en las carreras. 4 proyectos integradores interdisciplinarios	400 horas de Emprendimiento 3 Proyectos multidisciplinarios
EEI 1.2	Socializar las actividades desarrolladas y sus resultados	Personal de la Unidad de Emprendimiento	2014	2016	Artículos publicados en revistas indexadas. Reuniones de socialización e información Memorias de actividades realizadas	$\frac{\text{número de memorias realizadas}}{\text{número de memorias planificadas}} \ x\ 100$ $\frac{\text{número de articulos publicados}}{\text{número de artículos planificadas}} \ x\ 100$	4 artículos publicados 3 eventos semestrales	3 artículos publicados 2 eventos semestrales
EEI 1.3	Consolidar ferias y eventos de emprendimiento	Directora de la Unidad de Emprendimiento	2014	2016	Convenios, acuerdos realizados con instituciones. Redes de contacto Memorias de ferias y eventos	$\frac{\text{número de ferias realizadas}}{\text{número de ferias programadas}} \ x\ 100$ $\frac{\text{número de participantes}}{\text{número de participantes planificados}} \ x\ 100$ $\frac{\text{número de convenios consolidados}}{\text{número de convenios planificados}} \ x\ 100$	2 eventos semestrales. 80 a 100 participantes en cada evento. Redes generadas evidenciadas	2 eventos semestrales. 80 a 100 participantes en cada evento. Redes generadas evidenciadas

ESTRATEGIA N°2 Promover el Emprendimiento Vinculado con la sociedad							porcentaje de cumplimiento	
código	**programas proyectos líneas de acción**	**responsable de control**	**inicio**	**final**	**fuentes de verificación**	**indicadores**	**meta propuesta**	**meta alcanzada**
EEE 2.1	Fortalecer las capacitaciones a emprendedores	Directora de la Unidad de Emprendimiento	2014	2016	Certificados emitidos, listas de participantes, memorias de las capacitaciones. Informe General de la capacitación	$\frac{\text{número de capacitaciones realizadas}}{\text{número de capacitaciones planificadas}}\ x\ 100$ $\frac{\text{número de participacipantes que asistieron}}{\text{número de participantes programados}}\ x\ 100$	4 capacitaciones al semestre. 20 a 30 participantes c/c	3 capacitaciones al semestre. 20 a 30 participantes c/c
EEE 2.2	Consolidar redes de Emprendimiento	Personal de la Unidad de Emprendimiento	2014	2016	Convenios firmados con instituciones que promuevan el emprendimiento	$\frac{\text{número de redes consolidados}}{\text{número de redes planificadas}}\ x\ 100$	3 convenios firmados por semestre.	2 convenios firmados por semestre.
EEE 2.3	Diversificar la cartera de Proyectos de la Unidad de Emprendimiento	Personal de la Unidad de Emprendimiento	2014	2016	Convenios firmados, actas realizadas.	$\frac{\text{número de proyectos ejecutados}}{\text{número de proyectos programados}}\ x\ 100$	4 proyectos ejecutándose anuales	2 proyectos ejecutándose anuales

ESTRATEGIA N°3 Fortalecer la Bolsa de Empleo							porcentaje de cumplimiento	
código	**Programas proyectos líneas de acción**	**responsable de control**	**inicio**	**final**	**fuentes de verificación**	**indicadores/ metas**	**meta propuesta**	**meta alcanzada**
EBE 3.1	Realizar ferias frecuentes de Empleo y pasantías	Responsable Bolsa de Empleo	2014	2016	Lista de visitantes a la feria: Empleadores - Empleados convenios de pasantías y practicas	$\frac{\text{número de personas registradas}}{\text{número de personas planificadas en participar}} \times 100$ $\frac{\text{número de empleos generados}}{\text{número de empleos planificados}} \times 100$ $\frac{\text{número de empresas registrada}}{\text{número de empresas planificadas en participar}} \times 100$	100 registros de participantes. 6 empleos generados por feria. 30 empresas participantes	100 registros de participantes. 4 empleos generados por feria. 30 empresas participantes
EBE 3.2	Coordinar actividades con docentes dedicados a vinculación para promover la Bolsa de Empleo	Docentes a cargo de vinculación	2014	2016	Proyectos firmados que generen empleos y pasantías Convenios o actas con empresas públicas y privadas	$\frac{\text{número de personas registradas}}{\text{número de personas planificadas en participar}} \times 100$ $\frac{\text{número de empleos generados}}{\text{número de empleos planificados}} \times 100$ $\frac{\text{número de pasantias generadas}}{\text{número de pasantias planificadas}} \times 100$	10 registros mensuales. 2 empleos generados al mes. 10 empresas participantes	8 registros mensuales. 2 empleos generados al mes. 8 empresas participantes

Fuente: Investigación 2014