Pontificia Universidad Católica del Ecuador | SEDE ESMERALDAS

DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

DISEÑO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 2021-2025 PARA LA UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO DE LA PUCESE

LINEA DE INVESTIGACIÓN
Análisis Estratégico

Tesis de grado previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas, Mención Planeación

Autor: Ing. Hiralda Irina Peña Gruezo

Asesor: Mgt. Elías Humberto Salazar Donoso

Esmeraldas, Ecuador, noviembre 2021

Trabajo de tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por el Reglamento de grado de la PUCESE, previo a la obtención del Título de Magister en Administración de Empresas Mención Planeación

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

TEMA: DISEÑO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 2021-2025 PARA LA UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO DE LA PUCESE

Autor: Hiralda Irina Peña Gruezo

Mgt. Elías Humberto Salazar Donoso f. _____
DIRECTOR DE TESIS

Mgt. Alexandra Bautista Segovia f. _____
LECTOR 1

Mgt. José Luís Vergara Torres f. _____
LECTOR 2

Mgt. David Puente Holguín f. _____
DIRECTOR DE POSTGRADOS

Mgt. Alex David Guashpa Gomez f. _____
SECRETARIO GENERAL PUCESE

Esmeraldas, Ecuador, noviembre 2021

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Hiralda Irina Peña Gruezo portadora de la cédula de ciudadanía No. 0800853137, declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de DISEÑO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 2021-2025 PARA LA UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO DE LA PUCESE son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

_____

Hiralda Irina Peña Gruezo

C.I. 0800853137

CERTIFICACIÓN

Yo, Elías Humberto Salazar Donoso, en calidad de Director de la Tesis titulada DISEÑO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 2021-2025 PARA LA UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO DE LA PUCESE, certifico haber revisado que el trabajo cumple los requisitos de calidad, originalidad y presentación exigibles y que se han incorporado las sugerencias del Tribunal, al trabajo de grado.

_____

Mgt. Elías Humberto Salazar Donoso

DIRECTOR DE TESIS

DEDICATORIA

A mis hijos:

José Miguel, Émily y Michelle

Fuente de inspiración, fuerza que me alienta a luchar y seguir mejorando en todos los aspectos de mi vida, dándoles ejemplo de perseverancia para alcanzar cualquier propósito anhelado.

AGRADECIMIENTO

Mi eterna gratitud a Dios por su guía para alcanzar todas mis metas. A la Mgt. Cristina Mendoza, Directora de Vinculación por la confianza y facilidades brindadas para llevar a cabo la ejecución de la presente tesis. A los diferentes Maestros y Asesores de la Pontificia Universidad Católica por los conocimientos impartidos y guía para la culminación de este trabajo. Al Mgt. Elías Salazar Donoso, Coordinador de la Unidad de Emprendimiento de la PUCESE por su apertura, contribución y dirección para el desarrollo de esta tesis, sin las cuales la misma no hubiera sido posible.

RESUMEN

Tomando en consideración que el propósito de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas PUCESE no solamente es formar profesionales, sino también generar una actitud emprendedora en estudiantes para aportar al sector productivo, por lo cual creó la Unidad de Emprendimiento; y, ante la realidad de falta de empleo en la provincia, surgió la necesidad de dar un mayor impulso a dicha unidad a través de su planeación estratégica a fin de mejorar su gestión y contribuir con el desarrollo del emprendimiento local.

El contenido de este trabajo se desarrolló en cinco capítulos de la siguiente manera:

Sustentación teórica, técnica, científica y legal que generó la investigación; se estableció objetivos de realización de diagnóstico técnico, desarrollo de plan estratégico y descripción de estrategias.

Se describió la metodología utilizada, siendo una investigación de tipo aplicada y tecnológica, basada en el paradigma cualitativo. Con la participación del equipo de la Unidad de Emprendimiento, Unidad de Proyectos y Dirección de Vinculación se realizó el diagnóstico técnico que sirvió de base para la ejecución de entrevistas dirigidas al Pro-Rector y Directores de Escuela.

El análisis e interpretación de los resultados obtenidos en el diagnóstico, aplicación de entrevistas y revisión documental determinó que es imperioso contar con los recursos necesarios para favorecer el trabajo de la Unidad de Emprendimiento.

La comparación de resultados de la presente tesis con estudios previos relacionados reveló que si bien todos los trabajos analizados tienen cierta relación, ninguno se asemeja totalmente.

Finalmente se mostró en las conclusiones el cumplimiento de los objetivos de la tesis y se presentó la propuesta de Plan Estratégico que incluye estrategias y planes de gestión para conseguir los objetivos delineados.

PALABRAS CLAVE

Planeación estratégica, emprendimiento, estrategias.

ABSTRACT

Taking into consideration that the purpose of the Pontificia Universidad Católica del Ecuador Esmeraldas campus PUCESE is not only to train professionals, but also to generate an entrepreneurial attitude in students to contribute to the productive sector, for which it created the Entrepreneurship Unit; And, given the reality of lack of employment in the province, the need arose to give a greater impulse to said unit through its strategic planning in order to improve its management and contribute to the development of local entrepreneurship.

The content of this work was developed in five chapters as follows:

Theoretical, technical, scientific and legal support that generated the investigation; Objectives were established for carrying out a technical diagnosis, developing a strategic plan and describing strategies.

The methodology used was described, being an applied and technological research, based on the qualitative paradigm. With the participation of the team from the Entrepreneurship Unit, Project Unit and Link-up Directive, the technical diagnosis was carried out, which served as the basis for conducting interviews with the Pro-Rector and School Directors.

The analysis and interpretation of the results obtained in the diagnosis, application of interviews and documentary review determined that it is imperative to have the necessary resources to favor the work of the Entrepreneurship Unit.

Comparison of the results of this thesis with previous related studies revealed that although all the analyzed studies have a certain relationship, none are totally similar.

Finally, the fulfillment of the thesis objectives was shown in the conclusions and the Strategic Plan proposal was presented, which includes strategies and action plans to achieve the outlined objectives.

KEYWORDS

Strategic planning, entrepreneurship, strategies.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Descripción **Pág.**

PÁGINAS PRELIMINARES

Portada ……..…..…..I

Tribunal de Graduación…….……...II

Declaración de autenticidad y responsabilidad……III

Certificado del Director de Tesis……..IV

Dedicatoria…….……..V

Agradecimiento……..……..…..VI

Resumen…….…..… VII

Palabras clave ……..……VIII

Abstract ……..…….……..…..IX

Keywords…… ……..……...XI

Índice…….....XII

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS……..……1

1.1. Justificación………..……...4

1.2. Marco teórico de la investigación…….……6

1.2.1. Fundamentación Teórica/conceptual……6

1.2.2. Fundamentación Legal…….……15

1.2.3. Revisión de estudios previos…….……...……...17

1.3. Objetivos……..……...20

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA…….……21

2.1. Método de investigación……21

2.2. Universo y muestra……22

2.3. Instrumentos……..……22

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS……..……..24

3.1. Descripción de la muestra……..……24

3.2. Análisis y descripción de resultados……..…….....24

CAPITULO IV

DISCUSIÓN…….……39

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y PROPUESTA…….……...42

5.1. CONCLUSIONES…….…….…….42

5.2. PROPUESTA…….…….…….43

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz FODA…….…….....30

Tabla 2: Matriz Consolidada de la Entrevista ……....31

Tabla 3: Matriz Estrategias FODA……..……....45

Tabla 4.1: Matriz Estratégica de Gestión……...47

Tabla 4.2: Matriz Estratégica de Gestión……...49

Tabla 4.3: Matriz Estratégica de Gestión……...50

CÁPITULO I
INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

El emprendimiento es una importante herramienta para el desarrollo económico de un país, según lo manifiesta la Secretaría Nacional de Planificación, SENPLADES (2013) “En la matriz productiva se asienta la esencia de la realidad económica y social de los países. Para el Ecuador, su transformación se vuelve la acción primordial que permitirá resolver el desempleo, la pobreza y la inequidad” (como se cita en Arrieta & Alabat, 2018, p.74).

La Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación publicada en Registro Oficial No. 151 del 28 de febrero del 2020 y su Reglamento emitido por la Presidencia de la República mediante Decreto Ejecutivo 1113 de 27 de julio de 2020 publicado en Registro Oficial No. 260 del 04 de agosto del 2020, establecen las disposiciones para su aplicación y crean las condiciones adecuadas para fomentar en el país un ecosistema de nuevos proyectos productivos e innovadores, que entre sus beneficios está el acceso a servicios y fondos financieros de inversión pública e incluye la formación y cultura emprendedora; contexto que debe ser aprovechado por la PUCESE a través de su Unidad de Emprendimiento mediante el establecimiento de las medidas pertinentes para incentivar y desarrollar el emprendimiento en Esmeraldas.

La planeación estratégica es la herramienta esencial y necesaria que facilita y orienta en el proceso evolutivo de una organización al éxito. Para Torres (2014) la administración estratégica es la herramienta que logra que los integrantes de una organización conozcan mejor a la misma y les permite establecer las acciones requeridas tanto para lograr sus objetivos como para enfrentar retos.

Por lo antes expuesto es importante que la unidad de emprendimiento de la PUCESE goce de los beneficios de implementar esta herramienta en su gestión.

La PUCESE creó la Incubadora de empresas con el objetivo de apoyar a emprendedores de la localidad, para el normal desenvolvimiento del proceso de incubación, se elaboró un reglamento diferenciando en el proceso 3 etapas pre-incubación, incubación y post-incubación; posteriormente cambió el nombre a Unidad de Emprendimiento con la responsabilidad de generar cultura de emprendimiento. Así también la PUCESE dentro de su mejora continua planea articular de manera dinámica la docencia, investigación y vinculación permitiendo desplegar gestiones que conlleven a la generación de empleo mediante el emprendimiento. Sin embargo, actualmente se observa que no se ha promovido el desarrollo de la unidad de emprendimiento de forma tal que le permita incentivar el progreso de emprendimientos locales.

Por lo antes expuesto, el presente estudio plantea la necesidad de diseñar un plan estratégico que logre impulsar la unidad de emprendimiento, para trazar el camino a seguir y las acciones requeridas para conseguirlo, con lo cual se va a apoyar al logro de los objetivos institucionales y además conllevaría a promover la actividad emprendedora en Esmeraldas que por ende contribuiría a apaciguar la realidad de desempleo.

En el marco del convenio de cooperación que existe entre la Fundación CODESPA y la PUCESE (suscrito en agosto del 2020), se realizó un diagnóstico integral de la Unidad de Emprendimiento de la PUCESE enfocado en el análisis de los recursos internos con los que cuenta la unidad tanto a nivel funcional como académico, para lo cual se realizó el levantamiento de información con todos los integrantes del equipo de la Unidad de Emprendimiento, la Unidad de Proyectos y la Dirección de Vinculación, el instrumento que se utilizó fue la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas FODA. De acuerdo al diagnóstico realizado se observa principalmente que pese a que la PUCESE goza de experiencia institucional en apoyo al emprendimiento y de credibilidad institucional, a nivel de entidades públicas, privadas y la comunidad en general;

así como también la Unidad de emprendimiento cuenta con Equipo de trabajo conformado por profesionales multidisciplinarios y comprometidos con gran conocimiento del entorno y el contexto local que además poseen ideas innovadoras sobre el giro de la reactivación económica de la provincia; sin embargo, la sobrecarga de trabajo del recurso humano con que cuenta la unidad, la poca predisposición de los docentes a apoyar las actividades de la unidad y los insuficientes recursos económicos asignados a la unidad para el trabajo a desarrollar, repercute en poca flexibilidad y capacidad de respuesta de la unidad, así como falta de innovación en el trabajo desarrollado con emprendimientos, debido a que la Unidad de Emprendimiento no cuenta con un plan estratégico, ni con un modelo de gestión para el trabajo a desarrollar con emprendimientos (procesos e indicadores), falta un plan de acción institucional que articule a la unidad con las diferentes carreras, no se comunica de manera oportuna el trabajo desarrollado, no se encuentran levantados los procesos internos de la unidad ni las funciones y responsabilidades de cada uno de los ejes de trabajo.

De los inconvenientes anteriormente considerados se ha podido establecer el siguiente problema:

- Deficiente impulso a la gestión de la Unidad de Emprendimiento.

Así también se plantea la siguiente pregunta científica:

- ¿El diseño de un plan estratégico para la Unidad de Emprendimiento de la PUCESE aportaría a mejorar su capacidad de respuesta e innovación para los emprendimientos?

1.1. Justificación

Según el informe global que mide el emprendimiento y desarrollo de las distintas economías a nivel mundial, Global Entrepreneurship Monitor (GEM), que en nuestro país se realiza a través de la Escuela de Negocios ESPAE de la Escuela Politécnica del Litoral (ESPOL), el reporte Ecuador 2019/2020 señala con un índice de Actividad Emprendedora Temprana (TEA) de 36,2 % que el Ecuador es el segundo país más emprendedor de la región. Por otro lado Lasio y Caicedo (2011) declaran que uno de los problemas identificados en los emprendimientos y que es de las principales causas de fracasos “es la escasa metodología en la gestión o la forma empírica de trabajar que los emprendedores y empresarios de las MIPYMES llevan en sus emprendimientos o negocios” (como se cita en Arrieta & Alabat, 2018, p. 74).

El nuevo marco normativo para el emprendimiento en el Ecuador crea las condiciones adecuadas para fomentar en el país un ecosistema de nuevos proyectos productivos e innovadores; entre los beneficios está el acceso a servicios y fondos financieros de inversión pública donde el Estado podrá constituir fondos de capital de riesgo para financiar las diferentes etapas del proceso de emprendimiento, como el Fondo Emprende, que cuenta con USD 10 millones 50 mil dólares y que tiene dos componentes claramente definidos: el Capital Crece o Semilla para los que recién inician y el Capital Progreso o de Riesgo para los que están en marcha. La normativa contiene también la inclusión de la formación y cultura emprendedora, otorgando la posibilidad de desarrollar planes de negocio o proyectos de emprendimientos vinculados a la titulación.

La realidad del presente siglo globalización, competitividad y entorno cambiante exige actuar proactivamente, las empresas sean privadas o públicas están desarrollando fuerzas y recursos para agregar capacidad productora de bienes y servicios de calidad, analizan los cambios del entorno, formulan, ejecutan y redefinen estrategias para asegurar su crecimiento, esto se logra a través de la

planeación estratégica; por lo tanto es fundamental que una organización planifique las estrategias necesarias para tener un desempeño superior y mejorar permanentemente a fin de ser más competitiva y rentable.

Por lo antes expuesto es fundamental diseñar un Plan Estratégico que aporte al desarrollo de la sociedad, el mismo que beneficiaría principalmente a:

1. Emprendimientos Individuales Comunitarios, de Innovación y Sociales actuales y potenciales de la provincia de Esmeraldas, que se favorecerán con mejores procesos de formación y capacitación, asesoramiento administrativo financiero y comercial oportuno y de calidad, así como acompañamiento en planes de negocio y ayuda para lograr su financiamiento.

2. La PUCESE a través de la optimización en el uso de sus recursos, siendo una herramienta eficaz que contribuya a la competitividad y desarrollo de la organización.

3. La Unidad de Emprendimiento, ya que contará con herramientas para realizar de mejor forma su gestión y parámetros de análisis y medición con lo cual sus integrantes se verán motivados.

4. También se beneficiarán aquellos interesados en el diseño de planes estratégicos que podrán contar con un medio de consulta o comparación.

Mediante la realización del presente trabajo se diseña un plan estratégico para la Unidad de Emprendimiento alineado al Plan Estratégico Institucionales (PEDI) de la PUCESE, será de fundamental importancia para desarrollar un modelo de gestión estructurado y ordenado basado en principios universales de la administración moderna, por medio del cual se logrará la articulación de la Unidad de Emprendimiento con las funciones sustantivas de la institución y demás áreas funcionales de la PUCESE lo que redundará en el impulso y desarrollo de emprendimientos de la provincia de Esmeraldas.

1.2. Marco teórico de la investigación

1.2.1. Fundamentación teórica/conceptual

1.2.1.1. Emprendimiento y emprendedor

De acuerdo con la definición de la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación, Emprendimiento “Es un proyecto con antigüedad menor a cinco años que requiere recursos para cubrir una necesidad o aprovechar una oportunidad y que necesita ser organizado y desarrollado, tiene riesgos y su finalidad es generar utilidad, empleo y desarrollo” (p.4);

Así también define a Emprendedor “Son personas naturales o jurídicas que persiguen un beneficio, trabajando individual o colectivamente. Pueden ser definidos como individuos que innovan, identifican y crean oportunidades, desarrollan un proyecto y organizan los recursos necesarios para aprovecharlo” (p.4).

Un estudio de Ahmad y Seymour, señala que en términos económicos “emprender” es iniciar la búsqueda de generación de valor, a través de la creación o expansión de una actividad económica por medio de la identificación y explotación de nuevos productos, procesos o mercados (como se cita en Zamora, 2017).

“Un emprendedor es una persona que detecta una oportunidad y crea una organización (o la adquiere o es parte de un grupo que lo hace para ponerse al frente de ella.” (Freire, 2005, p. 3).

Considerando las definiciones anteriores se puede concluir que el emprendedor al asumir el riesgo de llevar a cabo una idea, es el motor del desarrollo económico de un país puesto que genera la diversificación de la matriz productiva así como también la creación de nuevos puestos de trabajo.

Si bien las diferentes características que le hacen reaccionar al emprendedor, permite clasificarlos en varios tipos, hay que destacar que lo sustancial son las habilidades o competencias que tiene para tomar buenas decisiones.

1.2.1.2. Importancia del emprendimiento

El emprendimiento surge como respuesta a los altos niveles de desempleo que enfrenta una nación, convirtiéndose a través del autoempleo en una alternativa para obtener ingresos.

El emprendimiento tiene un papel clave en el desarrollo del autoempleo, considerando que en latino América el 19% de los jóvenes se encuentra en un empleo informal y que el 20% no estudia ni trabaja (OCDE/CEPAL/CAF, 2016). Un independiente creativo que cuente con las motivaciones, capacidades e instrumentos necesarios pasa de autoempleado a emprendedor y a desempeñar actividades productivas de mayor valor, producir más, generar más ganancias y contratar a más empleados, esto permite la creación de más y mejor empleo. (Zamora, 2018 p.2).

1.2.1.3. Incubadoras de empresas

Son numerosas las definiciones que podemos encontrar en la literatura sobre incubadoras de empresas, de acuerdo a la enciclopedia libre Wikipedia, una incubadora de empresas es una organización diseñada para acelerar el crecimiento y asegurar el éxito de proyectos emprendedores a través de una amplia gama de recursos y servicios empresariales que puede incluir renta de espacios físicos, capitalización, coaching, networking y otros servicios básicos.

Las incubadoras son centros de apoyo que ayudan a montar una empresa. Se encargan de evaluar la viabilidad técnica, financiera y de mercado de un proyecto, así como proporcionan servicios de asesoría legal y administrativa, planes de mercadotecnia y ventas, e incluso espacio físico, equipo, logística y hasta acceso a financiamiento y capital semilla (Arrieta & Alabat, 2018, p. 75).

Rescatando las principales enunciaciones sobre incubadoras de empresas se puede afirmar que su papel primordial es el de apoyar la creación, permanencia y éxito de los emprendimientos.

1.2.1.4. Funcionamiento de una incubadora de empresas

Las incubadoras de empresas funcionan al dar diversos beneficios a los emprendedores entre los que se puede destacar los siguientes:

1) Proveer oficinas físicas**:** Algunas ofrecen oficinas de manera gratuita o a coste reducido.
2) Ofrecer equipo especializado: Unas invierten en equipos como software, impresoras 3D, esto representa una gran ventaja para que las empresas escalen y crezcan.
3) Guiar con ayuda de expertos: Aportar con guías que tienen experiencia específica para que les expliquen los procesos, métodos de planificación y el criterio que pueden considerar para tomar decisiones, alejan a los nuevos emprendedores de errores costosos.
4) Dar entrenamiento grupal y formación: Desde consejería legal hasta capacitaciones para resolver retos generales, por ejemplo, crear una cultura de calidad o establecer procesos de venta y marketing funcionales.
5) Ofrecer descuentos en software: Pueden ofrecer un catálogo de software a las empresas que les ayuda a elevar su crecimiento, en áreas como contabilidad o gestión de proyectos.
6) Contar con servicios de negocio compartidos: Muchas ofrecen servicios de contaduría, finanzas, marketing y manufactura.
7) Integrar una comunidad: Vincular a emprendedores para trabajar con un grupo que tienen ideas innovadoras, conectar con las personas adecuadas para llegar a más clientes y aprender de otros con más experiencia. (Clavijo, 2020).

Claramente las incubadoras de empresas deben tener participación en el proceso de selección de emprendedores, en sus etapas de pre-incubación, incubación y post-incubación, a fin de asegurar su supervivencia y crecimiento futuro.

1.2.1.5. Perspectiva de las organizaciones de apoyo al emprendimiento

Expertos de las organizaciones de apoyo a los emprendimientos señalan que existen diversas oportunidades para darles apoyo, las principales son:

1) Masificación del uso de servicios digitales;
2) Implementación de estrategias con nuevas tecnologías de forma continua;
3) Desarrollo de nuevos sectores: salud, teletrabajo, educación en línea;
4) Desarrollo de modelos de negocios que integren la sostenibilidad y la transformación digital como pilares críticos en los mismos; y
5) Adopción de nuevas políticas públicas para acelerar el emprendimiento.

Según los expertos Ecuador cuenta únicamente con dos grandes fortalezas:

1) El espíritu emprendedor desarrollado y
2) Traspaso de tecnología y conocimiento entre universidad y sector privado.

Por otro lado, señalan entre las debilidades más importantes las siguientes:

1) Reducción de la operatividad y con ello pérdida de plazas de trabajo;
2) Reducción del capital de riesgo y de las fuentes de financiamiento;
3) Dificultades en la transformación de las operaciones;
4) Baja capacidad de adaptación y reinvención de emprendimientos; y
5) Reducción del capital humano.

Finalmente coincidieron en que existen muchas amenazas latentes, destacando:

1) Disminución o pérdida total de ventas en diferentes sectores;
2) Crecimiento de negocios de subsistencia e informales; y
3) Debilitamiento de la articulación efectiva entre actores de apoyo al emprendimiento (GEM, 2020 p.41).

1.2.1.6. Planeación estratégica

La planeación nos permite hacer realidad un sueño, decidiendo el mejor camino a seguir para lograrlo. Al realizar la planeación en las empresas se evita errores y reduce el desperdicio, cuando todos los integrantes de una organización saben a dónde van y con qué deben contribuir para lograr el objetivo, pueden coordinar sus actividades y administrar con eficiencia los recursos existentes.

Para Steiner, La planeación es el proceso que en base en los objetivos, define las estrategias, políticas y planes para alcanzarlos, establece las acciones necesarias para que las decisiones se lleven a cabo e incluye una revisión del desempeño de esas acciones y retroalimentación para el inicio de una actualización de la planeación (citado en Koontz & Weihrich,1999).

La planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros debido a los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado (Drucker citado en Chiavenato, 2016, p.27).

La administración estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones inter-funcionales que permiten alcanzar los objetivos. Ello implica integrar la administración, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas computarizados de información para obtener el éxito. (Portes, 2001, p.4).

La planeación estratégica es un proceso completo que permite el análisis de una organización, evaluar los aspectos negativos y positivos de tomar determinada acción, proponer la forma de ejecutar los planes, formular y ejecutar estrategias y fijar parámetros que faciliten el control posterior, todo esto puede ser realizado en el mediano y largo plazo.

1.2.1.7. Beneficios de la planeación estratégica

Una investigación que incluyó 50 organizaciones de varios países y sectores determinó que los principales beneficios de la planeación estratégica son 6:

1) La claridad de la visión estratégica de la organización.
2) La debida comprensión de un entorno sumamente cambiante y competitivo.
3) El enfoque dirigido, mediante objetivos de largo plazo, a lo que tendrá importancia estratégica para la organización en el futuro.
4) Un comportamiento proactivo frente a los elementos del entorno externo, de modo independiente al de los del entorno interno.
5) Un comportamiento sistémico y holístico que involucre a toda la organización.
6) La interdependencia con el entorno. (Chiavenato, 2016 p.28).

Regularmente las organizaciones que realizan una planeación estratégica entre otros logros optimizan su eficiencia y efectividad, obteniendo un desempeño mejor a las que no lo hacen.

1.2.1.8. Proceso de planeación estratégica

Para Torres (2014) la planeación conlleva una serie de fases o etapas que se llevan en secuencia y que están integradas por conceptos tales como:

- Diagnóstico (descripción del medio ambiente externo e interno)
- Visión – misión
- Objetivos
- Estrategias
- Presupuesto
- Evaluación de resultados
- Realimentación (p. 10).

Un proceso de planeación estratégica eficaz no debe ser formal y burocrático, sino que debe iniciarse con preguntas francas de cómo está su situación actual y cómo estaría dentro de un o más años, si no se aplicara ningún cambio.

Para Chiavenato (2016) la planeación estratégica debe incluir lo siguiente:

- Misión organizacional,
- Visión organizacional,
- Diagnóstico estratégico externo,
- Diagnóstico estratégico interno,
- Determinantes del éxito,
- Definición de objetivos,
- Formulación de estrategias,
- Formalización del plan estratégico,
- Auditoría del desempeño y resultados (revaluación estratégica) (p.39).

Siguiendo el proceso descrito, es importante definir cada paso que comprende la planificación estratégica:

Misión

Identifica el alcance de las operaciones de la empresa, en los aspectos de producto, mercado y filosofía" (Castellanos, 2015, p.43).

La misión de una organización es su razón de ser decir el papel que desempeña en la sociedad.

Visión organizacional

La visión muestra claramente la idea del futuro de una organización. La visión de los negocios crea un "estado positivo de tensión" entre el mundo como es y el que nos gustaría que fuese (Chiavenato, 2016, p.39).

En la situación externa se conoce la evolución histórica y esperada en el entorno en el que se desenvuelve la empresa, como el mercado, la situación ante los clientes y proveedores. Permite a la empresa definir los factores claves de éxitos en el mercado (Solórzano & Alaña, 2015, p. 70).

Diagnóstico estratégico externo, analiza las diferentes dimensiones del entorno y estudia las dimensiones sectoriales y competitivas externas que influyen en la vida de una organización. Por otro lado el diagnóstico estratégico interno, diagnostica la situación de la organización frente a las dinámicas del entorno, relacionando sus fortalezas y debilidades a fin de crear las condiciones para proponer maniobras que consigan el mayor acomodo de la organización a su entorno.

Los determinantes del éxito buscan evidenciar cuestiones realmente críticas para la organización, las cuales emergen de los elementos del análisis que se ha realizado. (Chiavenato, 2016, p.39).

Los objetivos organizacionales identifican el papel que la organización debe desempeñar en la sociedad.

Los objetivos deben reunir las siguientes características:

- Establecer un tiempo específico
- Determinarse cuantitativamente
- Su redacción debe iniciar con un verbo en infinitivo (Solózano & Alaña, 2015, p.58).

Formulación de estrategias: Las Estrategias son “las acciones estudiadas para alcanzar unos fines, teniendo en cuenta la posición competitiva de la organización, y las hipótesis y escenarios sobre la evolución futura”. (Fernández, 2004, citado en Solórzano & Alaña, 2015, p. 38). Entre los elementos que pueden incluirse en la estrategia podemos señalar: objetivos claros, medibles y alcanzables; recursos ya sean materiales, humanos o financieros, competencia, tendencias sociales, hábitos y modas.

Análisis estratégico: La estrategia es la consecuencia de percatarse de indagar el futuro, detectar potenciales inconvenientes, ver la existencia de varias alternativas, así como distinguir las oportunidades factibles.

Para la formalización del plan estratégico, se debe implementar la estrategia por medio de programas y proyectos específicos. Se requiere que se empleen modelos analíticos para evaluar, asignar y controlar los recursos. Abarca todas las áreas de toma de decisiones de la organización. (Chiavenato, 2016, p. 40).

Según Solórzano & Alaña, 2015 la estrategia debe traducirse en acciones concretas para que sea efectiva. Se debe asignar a un responsable que supervise y ejecute los planes en determinados plazos, así como asignar los recursos requeridos. Por otro lado afirma que los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de la organización, son establecidos por los líderes y posteriormente utilizados a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados (p. 102).

Chiavenato, 2016 señala que la auditoría del desempeño y resultados es revisar lo que se ha implementado para decidir cuáles serán las nuevas direcciones del proceso y de mantener las estrategias que han tenido éxito (p.40).

De acuerdo a las investigaciones destacadas se puede resumir que la ejecución de una planeación estratégica permite realizar el análisis de una situación concreta, evaluar los aspectos negativos y positivos que tiene o los que tendría de realizar determinada acción, además permite proyectar los recursos requeridos para lograr nuestra meta, comenzando por los objetivos, definiendo estrategias y planes para alcanzarlos y consecutivamente fijando los parámetros que faciliten el seguimiento, control y toma de correctivos.

Planes de Acción: Para lograr sacar un proyecto adelante y cumplir con nuestros objetivos es muy importante realizar planes de acción ya que nos servirán para definir paso a paso el logro de la estrategia, priorizando las principales iniciativas; dichos planes deben incluir el detalle de las actividades a realizar así como el número de eventos planificados.

1.2.1.9. Unidad de emprendimiento de la PUCESE

La PUCESE en el año 2010 creó la incubadora de empresas en el marco de Corpo Esmeraldas, teniendo como objetivo apoyar a emprendedores, para su funcionamiento estableció un reglamento diferenciando en el proceso tres etapas de: pre-incubación, incubación y post-incubación.

Posteriormente cambió el nombre a Unidad de Emprendimiento añadiéndosele la responsabilidad de generar cultura de emprendimiento entre los estudiantes y en los colegios.

La Unidad de Emprendimiento tomó impulso con la financiación de ACNUR para apoyar emprendimientos de personas en situación de vulnerabilidad, con perspectiva de género y posibilitando medios de vida. Se generó una metodología propia.

En los últimos años además de impulsar cultura de emprendimiento con ferias, la Unidad de Emprendimiento ha creado dos iniciativas de emprendimiento, la caja de ahorros de la PUCESE y la tienda de productos PUCESE.

1.2.2. Fundamentación legal

La presente investigación se enmarca dentro de las disposiciones legales establecidas en la Constitución de la República del Ecuador especialmente en los artículos 26 al 29 referente al derecho ineludible de las personas de participar en el proceso educativo como condición indispensable para el buen vivir, el artículo 66 que reconoce y garantiza a las personas el derecho a desarrollar actividades económicas, así como en los artículos 343 y 350 sobre el desarrollo de capacidades y potencialidades individuales y colectivas de la población; marco legal que es la base para la generación de soluciones para los problemas educativos, económicos y sociales de nuestro país.

La planificación estratégica para la unidad de emprendimiento se alinea también a lo determinado en la Ley Orgánica de Educación Superior siendo un referente al aporte a la formación de personas satisfaciendo las necesidades de desarrollo a través del mejoramiento continuo y construcción colectiva de la cultura de la calidad educativa superior y su vinculación con la estructura productiva.

Se enmarca también en lo establecido en los objetivos a), c) y d) de la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación; puesto que la presente planificación contribuirá para impulsar el desarrollo del emprendimiento a través del apoyo y soporte técnico, financiero y administrativo para que los emprendedores logren eficiencia competitividad.

Plan estratégico de la Unidad de emprendimiento está alineado al Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 aportando al cumplimiento del objetivo 5 de impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento sostenible de manera redistribuida y solidaria, a través de la cual se crea conciencia de desarrollo y solidaridad.

También el presente estudio se encuadra con el Plan de Desarrollo Institucional (PEDI) de la PUCESE, el mismo que se direcciona al mejoramiento en la calidad de vida del contexto, así como promover la investigación y producción científica con un enfoque innovador para el desarrollo del conocimiento y la resolución de problemas globales y locales. De igual forma está alineada con el Programa de impulso al desarrollo productivo de la Provincia de Esmeraldas, toda vez que tiene por objetivo impulsar el desarrollo productivo promoviendo el emprendimiento y la comercialización en la provincia**.**

Por último la planeación estratégica de la unidad de emprendimiento está alineado con el Reglamento de la Incubadora de Empresas PUCESE, cuyos objetivos se basan en estimular el desarrollo de la cultura empresarial, capacitar y apoyar a los emprendedores.

1.2.3. Revisión de estudios previos

Se realizó investigación de estudios previos sobre el diseño de la planificación estratégica de unidades de emprendimiento o incubadoras de empresas en el ámbito internacional, nacional y local, encontrándose entre otros el siguiente material bibliográfico:

Según Longhi (2018) con el tema: “Proyecto para la implementación de la pre-incubadora de empresas del Polo Tecnológico Reconquista”, en el que plantea el diseño de la estructura operativa y plan de acción para cuatro años, para lo cual realizó el análisis externo e interno para saber los recursos y capacidades con que cuenta la universidad, posterior a eso planteó las estrategias para la creación de la pre-incubadora; concluye el trabajo declarando que el plan estratégico es una propuesta viable para la puesta en funcionamiento y desarrollo de las actividades durante los cuatro años y que los indicadores elaborados garantizan realizar la auditoria permanente sobre su funcionamiento, lo que permitirá de ser el caso tomar decisiones correctivas.

Colombo (2018) en su tesis de maestría titulada: “Herramienta para la planificación estratégica de la Incubadora de la Universidad Nacional de Córdoba” tiene como objetivo estudiar los elementos necesarios para la planificación estratégica de la Incubadora de Empresas de dicha Universidad, información que consiguió mediante la aplicación de encuestas de desempeño del personal y realización de reuniones con el personal de gestión y autoridades, así también se analizó información y documentación existente y marco reglamentario, luego planteó un procedimiento de planificación estratégica formal de una incubadora de empresas universitaria; por último concluye el trabajo poniendo de manifiesto los aspectos más importantes que deben considerarse al momento de realizar la planificación estratégica, pero no profundiza en la dinámica misma por requerir la participación de la comunidad universitaria.

Otro trabajo que guarda relación con la presente tesis es el de Rojas (2015) “Plan Estratégico para un centro de emprendimiento social en una universidad de República Dominicana”, el cual tiene como objetivo mostrar un plan estratégico a una universidad de la República Dominicana que pueda adaptar a la creación de un centro de emprendedurismo social. Realizó un análisis documental y situacional luego de lo cual realizó la planificación estratégica en la que estableció estrategias que se podrían poner en marcha. Como conclusiones seleccionó 3 estrategias que consideró más viables: creación de “área social”, crear trabajos de fin de grado que contribuyan al crecimiento y desarrollo sostenible; y, formar a futuros emprendedores en oficios de proyección local.

Triana (2015) en su tesis para el grado de magister en Finanzas y Proyectos Corporativos, titulada: “Estudio de factibilidad financiera para la construcción de un centro de emprendimiento e incubadora de empresas agroindustriales para los agricultores de la provincia de Los Ríos”, plantea que la construcción de un centro de Emprendimiento e Incubadora de Empresas Agroindustrial para los agricultores de la provincia de Los Ríos contribuirá a fortalecer el desarrollo de los procesos de creación e innovación de negocios y la generación de nuevas oportunidades laborales; para lo cual realizó un análisis de las actividades productivas y estado de las condiciones existentes para el desarrollo del emprendimiento, elaboró la planificación estratégica, realizó estudio de mercado y de factibilidad financiera del centro, así también cuantificó los impactos. Como conclusión presentó que la principal limitación que tienen los agricultores para emprender un negocio es la falta de recursos financieros, estando la mayoría de la población de acuerdo con la construcción de un centro de emprendimiento e incubadora de empresas agroindustriales en la provincia.

Márquez (2014) en su tesis “Planificación estratégica para el emprendimiento y la aplicación del QFD (casa de calidad) para el desarrollo de nuevos productos. Caso: “AS” alimentación y salud”, señaló como objetivo desarrollar una guía para el emprendimiento cimentada en la planificación estratégica como parte de la

calidad total. Planteó una investigación descriptiva, empírica y documental de la situación del emprendimiento en Ecuador, utilizando el método inductivo y valiéndose de la entrevista a funcionarios, gerentes y personas exitosas. Como conclusiones señaló que si bien Ecuador en un país de emprendedores, existe una de las más altas tasas de cierre de negocio, siendo limitantes el perfil de emprendedor, la falta de gestión administrativa así como problemas financieros, por lo que recomienda que éstos se apoyen en las incubadoras de empresas.

Otro estudio es la tesis realizada por Salazar (2015) titulada: “Plan Estratégico para promover micro emprendimientos de profesionales con discapacidad física, que posicione su negocio en el mercado y cree nuevas fuentes de trabajo para otras personas con discapacidad en la ciudad de Guayaquil”, cuyo objetivo fue analizar las condiciones de los emprendimientos de profesionales con discapacidad física para diseñar un plan estratégico que promueva su idea de negocio en el mercado y mejore su calidad de vida. El trabajo se desarrolló mediante un estudio exploratorio analizando la problemática de los profesionales con discapacidad, empleando el método analítico sintético, utilizó la encuesta a personas con discapacidad y la entrevista a funcionarios públicos. Su conclusión es que el Estado Ecuatoriano ha tenido avances en cuanto a la inserción laboral y emprendimientos de personas con discapacidad pero su derecho no se cumple a cabalidad por lo que la aplicación del plan estratégico será de gran ayuda.

El último análisis corresponde a la tesis de Bautista (2015) “Planificación Estratégica para la Unidad de Emprendimiento de la PUCESE” cuyo objetivo fue evaluar la necesidad de una Planificación Estratégica en la unidad de emprendimiento de la PUCESE para lograr un mejor desarrollo y productividad; utilizó una metodología de tipo cualitativo y cuantitativo, así como los métodos inductivo y deductivo. En conclusiones señala que directores y emprendedores consideran imprescindible la aplicación de la planificación estratégica para establecer actividades que permitan cumplir los objetivos que se planteen en la Unidad de Emprendimiento. Trabajo de gran referencia para la presente tesis.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Diseñar un Plan Estratégico para la Unidad de Emprendimiento de la PUCESE como herramienta para impulsar su gestión, potenciar los recursos existentes y asegurar la innovación y desarrollo.

1.3.2. Objetivos Específicos

1. Describir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la Unidad de Emprendimiento de la PUCESE mediante un diagnóstico técnico.
2. Desarrollar los elementos filosóficos, tácticos y operativos del Plan Estratégico de la Unidad de Emprendimiento.
3. Determinar las estrategias a implementar para el logro de los objetivos y mejora de la capacidad de respuesta de la Unidad de Emprendimiento de la PUCESE.

CÁPITULO II

METODOLOGÍA

2.1. Método de Investigación

- **Tipo de investigación:**

Según los objetivos de la presente investigación científica se definió como aplicada ya que el estudio está basado en generar conocimientos encaminados a descubrir y conocer la normativa que rigen la realidad de la Unidad de Emprendimiento de la PUCESE, definiendo sus características y aspectos relevantes; y, Tecnológica porque parte de conocimientos teóricos previos, obtenidos a través de las investigaciones relacionadas, lo que servirá de base para realizar la planificación estratégica de la Unidad.

Esta investigación se basa en el paradigma cualitativo ya que tiene un enfoque interpretativo que parte de la ilustración de las experiencias personales de los miembros de la Unidad de Emprendimiento de la PUCESE, las cualidades de los procesos que ejecutan, su apreciación de la situación, como también de la percepción que tienen los directivos para su desarrollo.

“El investigador cualitativo estudia a las personas en el contexto de su pasado y de las situaciones en las que se hallan” (Taylor y Bogdan, 1984, p. 20).

- **Procedimiento:**

- Para este trabajo de investigación se solicitó información y documentación existente en la Unidad de Emprendimiento de la PUCESE.
- Se analizó la fuente de información bibliográfica de libros, publicaciones de revistas de negocios y estudios sobre administración, relacionados con planificación estratégica, así como gestión del emprendimiento.
- Se analizó el marco legal y reglamentario que rige la actividad del emprendimiento en el Ecuador.

- Se realizó un análisis utilizando la matriz FODA basado en el diagnóstico integral de la Unidad de Emprendimiento, para lo cual se realizó el levantamiento de información con los integrantes del equipo de la Unidad de Emprendimiento, Unidad de Proyectos y Dirección de Vinculación.
- Se utilizó la técnica de investigación de la entrevista, la misma que fue dirigida una a los directivos de la PUCESE y otra a los funcionarios de la Unidad de Emprendimiento, con la finalidad de conocer su percepción sobre la situación actual de la unidad, sus problemas y posibles soluciones. Se utilizó una guía para la entrevista.
- A partir de toda la información recopilada y el análisis de la situación actual, se planteó un plan estratégico para la Unidad de Emprendimiento de la PUCESE.

2.2. Universo y Muestra

Para efectos de la presente investigación se consideró la población constituida por los directivos y funcionarios de la Unidad de Emprendimiento de la PUCESE y por ser una población pequeña no fue necesario la aplicación de una fórmula estadística para la extracción de la muestra, es por esto que se usó el modelo determinístico o no probabilístico para estructurar la población objeto del presente estudio, siendo el total de la población que forma parte de la Unidad.

2.3. Instrumentos

Los instrumentos que se aplican para la obtención de la información constituyen una herramienta ineludible al momento de hacer el levantamiento de datos, es por esto que en la presente investigación se utilizó la matriz FODA, se consideró como técnica la entrevista y la guía de entrevista como instrumento.

Para el análisis interno de la Unidad de Emprendimiento se utilizó la matriz FODA, el levantamiento de los factores en un inicio se lo hizo de manera individual y posteriormente se consolidó los factores considerando la similitud y

complementariedad de los mismos, se realizó el trabajo con la participación del equipo de la Unidad de Emprendimiento, la Unidad de Proyectos y la Dirección de Vinculación, para determinar su situación actual.

Entrevistas: Esta técnica de gran importancia se efectuó con el fin de recolección de información acerca de los procesos que se lleva a cabo y tener un claro conocimiento sobre las diferentes actividades que se realizan, así como sus necesidades, requerimientos, proposiciones, recomendaciones o potenciales estrategias para generar su planificación estratégica.

Se realizaron entrevistas que fueron dirigidas al Pro-rector y Directores de Escuela. Para realizar las guías de entrevistas se efectuaron preguntas abiertas que tributan a los objetivos específicos, para determinarlas se tomó como base el diagnóstico integral de la Unidad de Emprendimiento (2020).

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1. Descripción de la muestra

Para realizar la planificación estratégica de la Unidad de Emprendimiento de la PUCESE, partimos primeramente de un informe de diagnóstico a partir de la información del análisis de contexto que permite resumir la información pertinente para seguir con el desarrollo del plan estratégico. Para el análisis interno de la Unidad de Emprendimiento se utilizó la matriz FODA con la participación de todo el equipo de la Unidad de Emprendimiento, la Unidad de Proyectos y la Dirección de Vinculación. Para conocer la percepción que tienen los directivos sobre la Unidad e Emprendimiento de la PUCESE se realizó la entrevista nivel jerárquico superior de la Unidad de Emprendimiento para obtener información referente al rol de la unidad, la articulación con las tres funciones sustantivas y los recursos que necesarios para que la unidad pueda funcionar de una manera óptima.

3.2 Análisis y descripción de resultados

3.2.1. Revisión de documentos

Se revisaron los siguientes documentos proporcionados por el Coordinador de la Unidad de Emprendimiento: Propuesta Modelo de Gestión Unidad de Emprendimiento, Impulso al Desarrollo productivo de la Provincia de Esmeraldas, Lineamientos Construcción PEDI 2021 2025; de dicha revisión se pudo obtener la siguiente información:

Propuesta Modelo de Gestión Unidad de Emprendimiento, basada en una estructura organizativa circular y multinivel, donde:

- Nivel 1: Eje central y fundamental, aquí se ubican los beneficiarios directos de la Unidad de Emprendimiento.

- Nivel 2: Está dado por la estructura organizacional definida para la Unidad es decir los ejes de trabajo.
- Nivel 3: El Ecosistema del emprendimiento, que son el entorno del sector emprendedor y que van a incidir de manera directa en el trabajo que se espera desarrollar.
- Nivel 4: Alineación estratégica del trabajo a desarrollar por la Unidad, al Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) 2021-2025, el Programa Impulso al Desarrollo Productivo, Objetivos de Desarrollo Sostenible, Planes de Ordenamiento Territorial de los Gobiernos Locales donde la unidad esté presente y el Plan Nacional de Gobierno.
- Ejes transversales**:** Recorren la totalidad de la unidad y serán: Sostenibilidad, Respeto al Medio Ambiente, Equidad de Género**,** Ética, Solidaridad

La Propuesta de Modelo de Gestión Unidad de Emprendimiento establece como prioridad que se defina cómo van a ser los procesos de la unidad, los perfiles de los equipos de trabajo por eje y sus funciones y responsabilidades; así como la necesidad de desarrollar la Planificación Estratégica de la unidad tomando como insumo primordial el diagnóstico de la misma.

Lineamientos Construcción PEDI 2021 2025, al ser la Unidad de Emprendimiento parte de la PUCESE, y ésta a su vez está inmersa en la PUCE, debe aplicar los siguientes valores institucionales contemplados en el Estatuto 2019:

- Responsabilidad ante Dios y la sociedad
- Respeto a los derechos fundamentales del ser humano y de la naturaleza
- Equidad y justicia
- Confianza mutua
- Excelencia académica,
- Transparencia

El documento Impulso al Desarrollo Productivo de la Provincia de Esmeraldas, nos permitió conocer los Objetivos de Desarrollo Sostenible, del Plan Nacional del buen vivir y objetivos estratégicos de la PUCE, para al definir los objetivos de la Unidad de Emprendimiento lograr su alineación a éstos.

Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)
Objetivo 8. “Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos” (ONU, 2019).

Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2017-2021
Objetivo 5: “Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria” (Secretaría Técnica Planifica Ecuador, 2019).

Plan de Desarrollo Institucional (PEDI)
OE5. Aumentar el impacto de la PUCE en la mejora de la calidad de vida de las personas y comunidades.
OE6. Promover la investigación y producción científica con un enfoque innovador para el desarrollo del conocimiento y la resolución de problemas globales y locales.

Objetivo 1. Fomentar cultura emprendedora mediante, formación, asistencia técnica e incubación de nuevos emprendimientos.

Objetivo 2. Orientar a las organizaciones, mipymes, emprendimientos unipersonales como asociativos en líneas de crédito, mecanismos de financiamiento, inversión, tributario, contable, y administrativo.

3.2.2. Análisis FODA

El análisis interno de la Unidad de Emprendimiento se realizó con la participación del equipo de la Unidad de Emprendimiento, Unidad de Proyectos y Dirección de

Vinculación, cuyos miembros declararon su percepción sobre los factores internos y externos y su impacto en la unidad, utilizando como instrumento la matriz FODA. Los factores identificados fueron los siguientes:

Fortalezas

1) Equipo de trabajo conformado por profesionales multidisciplinarios y comprometidos.
2) Amplia oferta académica para apoyar al emprendimiento.
3) Experiencia institucional en apoyo al emprendimiento.
4) Credibilidad institucional, a nivel de entidades públicas, privadas y la comunidad en general.
5) Ideas innovadoras sobre el giro de la reactivación económica de la provincia.
6) Gran conocimiento del entorno y el contexto local.
7) Infraestructura: instalaciones y equipos adecuados.

Oportunidades

1) Agencias de Cooperación Internacional interesadas en la ejecución de proyectos en la Provincia de Esmeraldas (Zona de Integración Fronteriza Ecuador Colombia).
2) Posibilidad de establecer alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas.
3) Reconocimiento de la comunidad esmeraldeña y prestigio universitario.
4) Las plataformas web permiten acceder a clientes potenciales/ emprendedores, como facilita las actividades y la interacción.
5) Creatividad innata del emprendedor esmeraldeño.
6) Posibilidad de escribir y publicar varios artículos científicos sobre trabajos realizados, fortaleciendo la investigación y las labores académicas.
7) Situación actual hace indispensable que muchos negocios tengan que adaptarse, reiniciarse, repensarse o reinventarse.

8) Articular las misiones sustantivas de la PUCESE con propuestas sostenibles.

Debilidades

1) La Unidad de Emprendimiento no cuenta con un plan estratégico.
2) Sobrecarga de trabajo del recurso humano con el que cuenta la unidad.
3) Falta de un plan de acción institucional que articule a la Unidad de Emprendimiento con las diferentes carreras. (sílabos, materias, docentes).
4) Insuficientes recursos económicos asignados a la Unidad para el trabajo a desarrollar.
5) La Unidad no cuenta con un modelo de gestión para el trabajo a desarrollar con emprendimientos (procesos e indicadores).
6) No se encuentran levantados los procesos internos de la Unidad como las funciones y responsabilidades de cada uno de los ejes de trabajo.
7) No se comunica de manera oportuna el trabajo desarrollado por la Unidad
8) Procesos burocráticos y engorrosos para obtención de recursos financieros para la ejecución de actividades de la unidad.
9) Poca predisposición de los docentes a apoyar las actividades de la Unidad.
10) Poca flexibilidad y capacidad de respuesta de la Unidad.
11) Falta innovación en el trabajo desarrollado con emprendimientos
12) Espacio físico insuficiente para desarrollar de manera efectiva el trabajo con emprendimientos Infraestructura.
13) No se cuenta con un capital de riesgo que sirva para el financiamiento de nuevas ideas de emprendimiento.

Amenazas

1) Inestabilidad política en gobiernos locales y demás instancias de gobierno.
2) Crisis económica en el país que afecta de manera generalizada todos los sectores de la economía, y que se agudizo con la pandemia COVID 19.

3) Falta de apoyo a los emprendimientos por parte de entidades Gubernamentales y privadas.
4) Programas de ayuda politizados por parte de las entidades estatales.
5) Alto costo de vida en la provincia (encarece arriendos e insumos).
6) Altos costos financieros y dificultad para el acceso a créditos en instituciones financieras públicas y privadas.
7) Catástrofes naturales como terremotos, tsunamis, lluvias torrenciales, etc.
8) Conflictos internos en asociaciones y organizaciones que manejan emprendimientos asociativos.
9) Aspectos laborales, tributarios, municipales.

Se determinó cada uno de los aspectos en función de su importancia o jerarquía, es decir la primera fortaleza indicada se entiende será la más importante, la segunda la que sigue y así sucesivamente; de igual forma se hizo para las oportunidades, debilidades y amenazas.

Tabla 1: Matriz FODA

FODA UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO		
	FORTALEZAS (+)	**DEBILIDADES (-)**
INTERNO	F1. Amplia oferta académica para apoyar al emprendimiento (DG, CA, NI, AE, AG, HyT, TI) F2. Credibilidad institucional, a nivel de entidades públicas, privadas y la comunidad en general F3. Gran conocimiento del entorno y el contexto local F4. Equipo de trabajo conformado por profesionales multidisciplinarios y comprometidos F5. Experiencia institucional en apoyo al emprendimiento F6. Ideas innovadoras F7. Infraestructura: instalaciones y equipos adecuados	D1. Sobrecarga de trabajo del recurso humano. D2. Poca predisposición de los docentes a apoyar las actividades de la unidad. D3. Falta plan de acción institucional que articule la Unidad con las diferentes carreras. D4. La Unidad no cuenta con un modelo de gestión para el trabajo a desarrollar. D5. Procesos burocráticos y engorrosos para obtención de recursos financieros. D6. Insuficientes recursos económicos asignados a la Unidad. D7. Falta innovación en el trabajo desarrollado con emprendimientos. D8. La Unidad de Emprendimiento no cuenta con un plan estratégico. D9. No se comunica de manera oportuna el trabajo desarrollado por la Unidad. D10. No están levantados procesos internos, ni funciones y responsabilidades de ejes. D11. Poca flexibilidad y capacidad de respuesta de la Unidad. D12. No se cuenta con un capital de riesgo para el financiamiento de nuevas ideas. D13. Espacio físico insuficiente para desarrollar de manera efectiva el trabajo.
	OPORTUNIDADES (+)	**AMENAZAS (-)**
EXTERNO	O1. Agencias de Cooperación Internacional interesadas en la ejecución de proyectos en la Provincia de Esmeraldas (Zona de Integración Fronteriza Ecuador Colombia) O2. Reconocimiento de la comunidad esmeraldeña y prestigio universitario O3. Posibilidad de escribir y publicar varios artículos científicos sobre trabajos realizados, fortaleciendo la investigación y las labores académicas. O4. Posibilidad de establecer alianzas estratégicas con instituciones. O5. Situación actual precisa que negocios tengan que adaptarse, reiniciarse, repensarse o reinventarse. O6. Creatividad innata del emprendedor esmeraldeño. O7. Articular las misiones sustantivas de la PUCESE con propuestas sostenibles O8. Las plataformas web permiten acceder a clientes potenciales/emprendedores, así como facilita las actividades y la interacción.	A1. Alto costo de vida en la provincia (encarece arriendos e insumos). A2. Altos costos financieros y dificultad para el acceso a créditos en instituciones financieras públicas y privadas. A3.Programas de ayuda politizados por parte de las entidades estatales. A4. Conflictos internos en asociaciones y organizaciones que manejan emprendimientos asociativos. A5. Aspectos laborales, tributarios, municipales. A6. Inestabilidad política en gobiernos locales y demás instancias de gobierno. A7. Crisis económica en el país que afecta de manera generalizada a todos los sectores de la economía, agudizada con la pandemia. A8. Falta apoyo a emprendimientos por parte de entidades Gubernamentales y privadas. A9. Catástrofes naturales como terremotos, tsunamis, lluvias torrenciales, etc.

Fuente: el autor

3.2.3. Entrevistas

Se realizó la entrevista al nivel jerárquico superior de la Unidad de Emprendimiento en la cual participaron: la Directora de Vinculación, el Director de Investigación, el Director Académico y el Pro-Rector, se obtuvo información referente al rol de la unidad, la articulación con las tres funciones sustantivas (docencia, investigación y vinculación) y los recursos necesarios para que la unidad pueda funcionar de una manera óptima; información requerida para el análisis situacional de la unidad que servirá de insumo para plantear las potenciales estrategias.

A continuación en la siguiente tabla se presenta las respuestas primordiales de los entrevistados respecto a la guía de la entrevista aplicada.

Tabla 2: Matriz Consolidada de la Entrevista

PREGUN-TAS	PRO-RECTOR	DIRECTOR ACADÉMICO	DIRECTORA DE VINCULACIÓN	DIRECTOR DE INVESTIGACIÓN
1. ¿Cuál cree Ud. que debería ser el rol de la Unidad de Empren-dimiento a favor de los empren-dedores de la provincia de Esmeral-das?	Una instancia de asesoramiento y acompañamiento a las ideas de emprendimiento; un espacio también donde se existan propuestas de emprendimiento factibles de ejecutar. El asesoramiento brindado debe estar enfocado al proceso de comercialización con la finalidad de garantizar la sostenibilidad de la iniciativa y su permanencia en el tiempo y el mercado. Con respecto a las propuestas de emprendimientos	El rol de la Unidad de Emprendimiento debe estar orientado al desarrollo económico y productivo de la provincia, enfocarse en dos ejes principales: fomento del emprendimiento y asesoramiento a emprendimientos que ya están en curso; con el fomento se debería incentivar a personas y colectivos a dar inicio a emprendimientos sostenibles que generan recursos y empleo, el asesoramiento también puede consistir en dotar a estos emprendimientos de las herramientas	El rol debería ser el de acompañar y fortalecer el potencial de los emprendedores, desarrollar programas de emprendimiento de formación y asesoría, a través de esta asesoría y análisis mirar cuál es el impulso y el apoyo que necesitan para poder desarrollarse. Dinamizar el desarrollo y articulación de las actividades académicas, con las diferentes carreras, gobierno locales y agencias de cooperación internacional, desarrollar esas habilidades, en sí identifiquen esas habilidades en los estudiantes que quieran emprender el	La Unidad de Emprendimiento lo que debería de hacer es ayudar a posibles emprendimientos para ver si su emprendimiento va a ser una buena idea o es simplemente un remake; también generar ideas que puedan ser útiles para los emprendedores, nuestra función es apoyar ayudar a los emprendimientos darles apoyo desde la Academia conocimientos, etcétera, para que ellos arranquen; Y *ese apoyo podrían ser asesorías*. (Posibilidad de cobrar asesoramiento) sugiere que la

	factibles de ejecutar, deberían estar orientadas hacia el sector agroindustrial considerando las particularidades de la provincia y carrera de Agroindustrias de la sede, y considerando también que existan personas dispuestas a ponerlas en marcha.	administrativas necesarias para que se sostengan. También debería ser un socio estratégico de los emprendedores en la búsqueda de recursos financieros que permitan iniciar y sostener los emprendimientos. (Posibilidad de cobrar asesoramiento) la idea podría ser a estos emprendimientos con los cuales ya inició un proceso y que están generando algún tipo de servicio o de recurso que apoyen con esos servicios y recursos para que a su vez la universidad pueda apoyar a otros emprendimientos,	diseño de programas que identifiquen las necesidades y requerimientos de los diferentes emprendimientos, llámense ferias, así como promoción y difusión de los emprendimientos a nivel local e internacional. (Posibilidad de cobrar asesoramiento) es factible siempre y cuando se parta de un análisis de los emprendimientos para poder categorizarlos en base a la situación en la que se encuentran y su capacidad de pago.	unidad desde los docentes investigadores podría realizar el levantamiento de líneas bases para diferentes emprendimientos y el lograr que los resultados obtenidos sean publicados, es una manera de cobrar; otra forma podría ser que en los emprendimientos apoyados se generen espacios para que los estudiantes puedan realizar sus prácticas; y por último que empresas que si tienen la capacidad económica para pagar por este servicio lo hagan.
2. ¿Cómo cree Ud. que debería articularse la Unidad de Empren-dimiento con las tres misiones sustanti-vas (docencia, investiga-ción y vincula-ción)	La Unidad de Emprendimiento por sí misma es un espacio de vinculación donde pueden participar todas las carreras; en la investigación las propuestas de emprendimientos factibles de ejecutar, analizar la factibilidad técnica, comercial y económica de estas ideas, conocer las buenas prácticas de los emprendimientos exitosos y analizar aquellos elementos que no	En la docencia la articulación debería darse a través de cátedras en donde se dé a conocer los conceptos en emprendimiento y que en estudiantes se genere el deseo a ser emprendedor En lo que es investigación los docentes pueden realizar muchos estudios sobre emprendimientos existentes. La Unidad podría ser la fuente de información y cuyos resultados a su vez pueden originar más estudios o más opciones de	La articulación debería de nacer desde la planificación estratégica institucional, donde se definan las directrices del trabajo a desarrollar por la unidad, es decir que se convierta en una apuesta institucional, con apoyo directo del nivel jerárquico superior, lo que va a permitir que el modelo de gestión que se diseñe para la unidad pueda articular las tres misiones sustantivas,. Para lograr todo esto es muy importante que a nivel institucional se fortalezca el trabajo en equipo, como una	Desde el punto de vista de la investigación, investigación una de las cosas que tiene que hacer es primero investigar si las ideas que se tienen para llevarse a cabo realmente son buenas ideas, son ideas adecuadas para llevar a cabo, posteriormente ir revisando si permanecen siendo buenas ideas y finalmente sí se ha logrado algún objetivo o no; en lo referente a los otros dos componentes se podrían articular de manera directa en

	permiten que se desarrollen. En la docencia va de la mano con el acompañamiento y asesoramiento de los docentes a los emprendedores, sumado a esto la participación de los estudiantes complementando de manera práctica la formación en aulas.	emprendimiento; la unidad tiene docentes con conocimientos y estudiantes que pueden estar al servicio de la comunidad para apoyar al desarrollo de la misma, teniendo espacios para conocer directamente el entorno comunitario, en donde desarrollen su profesión y puedan palpar la realidad y les ayude en su formación.	herramienta de gestión administrativa que permita alcanzar los objetivos de manera efectiva	las prácticas que se realicen en los diferentes emprendimientos. En muchos de nuestros proyectos está primando el criterio personal frente a los datos, se recomienda que se realice un estudio previo donde se validen las necesidades o requerimientos de las comunidades previo a la ejecución de los proyectos.
3. ¿Cuáles son los recursos (*tecnológicos, humano, materiales*) con los que debería contar la Unidad de Empren-dimiento?	Se debe contar con un equipo central, acompañado de un equipo multidisciplinario que asesore en distintas áreas, a nivel tecnológico debería plantear el uso adecuado de la tecnología de acuerdo con el contexto de la provincia, a nivel de infraestructura contar con un laboratorio certificado para la obtención de los certificados sanitarios, un espacio donde se pueda atender a los emprendedores.	El recurso más importante es el de la información, con la información necesaria se puede conseguir y gestionar todos los recursos mencionados tecnológicos, humanos, materiales financieros, y cuando me refiero a información me refiero al conocimiento; ¿qué se va a hacer?, ¿dónde se va a hacer?, ¿cuándo se va a hacer?, ¿por qué se va a hacer?; con esta información se puede planificar y cuando hay planificación se pueden gestionar adecuadamente los recursos necesarios,	La unidad necesita aparte de equipos tecnológicos, un equipo de profesionales altamente calificado y con facilidad de trabajo interdisciplinar; en lo referente a la infraestructura hay que generar un espacio en donde se puedan hacer reuniones con los emprendedores, con el equipo de docentes, con estudiantes, un espacio físico donde se visualice, que la unidad existe y los servicios que brinda a favor de la comunidad.	Se necesita de todos los recursos de manera general, no solo una persona que va gestionando. En el caso de los recursos tecnológicos algún sistema programa que podría favorecer el trabajo la articulación que nosotros podamos desarrollar; aprender a utilizar bien el Project, me refiero a que la capacidad que te puede dar muchos de los programas que tiene Microsoft y que nosotros trabajamos con ellos de contacto, de programar las actividades.

Fuente: el autor

Análisis de la Entrevista

Al analizar las entrevistas realizadas se observó que todos concordaron en que el rol de la Unidad de Emprendimiento debe ser acompañar y asesorar a los emprendimientos para su fortalecimiento y desarrollo económico y el de la provincia, además analizar cuál es el impulso y el apoyo que necesitan para poder desarrollarse, así como dotar a los emprendimientos de las herramientas administrativas necesarias para su sostenibilidad.

Dos de los entrevistados señalaron que la Unidad de Emprendimiento debería generar ideas o propuestas de emprendimiento orientadas principalmente hacia el sector agroindustrial considerando las particularidades de la provincia y carrera de Agroindustrias de la sede.

Otros dos entrevistados señalan que se debe fomentar el emprendimiento, incentivando a personas y colectivos a dar inicio a emprendimientos sostenibles que generan recursos y empleo, así como promoción y difusión de emprendimientos a nivel local e internacional pudiendo ser a través de ferias.

Por otro lado uno de los entrevistados propuso que la Unidad de Emprendimiento debería ser un socio estratégico de los emprendedores en la búsqueda de recursos financieros que permitan iniciar y sostener los emprendimientos.

Para otro entrevistado, se debería intensificar el desarrollo de las actividades académicas para contribuir al desarrollo de competencias básicas de emprendimiento en los estudiantes e identificar esas habilidades en los que deseen emprender, así como las necesidades y pedidos de emprendimientos.

Al analizar la posibilidad de cobrar el servicio de asesoramiento se manifestó que es factible siempre y cuando se cuente con una categorización de los emprendimientos en base a la situación en la que se encuentran y su capacidad de pago; mientras otros señalaron que debería ser más bien darse un tipo de

retribución; para un entrevistado la idea podría ser que a los emprendimientos que ya iniciaron un proceso y que están generando algún tipo de servicio o de recurso, colaboren luego para que a su vez la universidad pueda apoyar a otros emprendimientos, y para otro, el realizar el levantamiento de líneas bases para diferentes emprendimientos y el lograr que los resultados obtenidos sean publicados sería la forma de pago, así como que se generen espacios para que los estudiantes puedan realizar sus prácticas.

Con respecto a la articulación con las tres misiones sustantivas (docencia, investigación y vinculación) se manifestó que la unidad por si misma ya es un espacio de vinculación donde pueden participar todas las carreras de la sede, los entrevistados señalan que los estudiantes pueden estar para ayudar al desarrollo de emprendimientos y ellos contar con espacios para que conozcan directamente el entorno comunitario palpando la realidad y desarrollen su formación y profesión. En la línea de investigación señalan los entrevistados que las propuestas de emprendimientos factibles de ejecutar se analice la factibilidad técnica, comercial y económica de estas ideas de negocio; también que se conozca las buenas prácticas de los emprendimientos exitosos, analizar aquellos elementos que no permiten que los emprendimientos se desarrollen, así como investigar si las ideas que se tienen para llevarse a cabo realmente son adecuadas para llevar a cabo, si permanecen siendo buenas ideas y finalmente sí se ha logrado algún objetivo o no. En lo referente a la docencia expresaron los entrevistados que el acompañamiento y asesoramiento que den los docentes a los emprendedores, sumado a las cátedras en donde se dé a conocer los conceptos en emprendimientos y que en los estudiantes se genere ese deseo de ser emprendedores y complementando de manera práctica la formación recibida en aulas. Adicionalmente uno de los entrevistados señala que en unos proyectos prima el criterio personal frente a los datos, por lo que recomienda que previo a la ejecución de los mismos se realice un estudio donde se validen las necesidades o requerimientos de las comunidades, por otro lado otro

entrevistado exhorta a que se fortalezca el trabajo en equipo como una herramienta de gestión administrativa que permita alcanzar los objetivos de manera efectiva.

En relación a los recursos con los que debería contar la unidad de emprendimiento, los entrevistados están de acuerdo con que se necesita todo tipo de recursos, tres de ellos señalan como principal recurso contar con un equipo humano multidisciplinario, profesionales altamente calificados con la finalidad de brindar el asesoramiento y acompañamiento a todo nivel a los emprendimientos; a nivel tecnológico contar con sistemas y/o programas que favorezcan el trabajo de la unidad; en lo referente a la infraestructura dos de los entrevistados enfatizaron que se debe contar con un espacio físico donde se pueda atender a los emprendedores, donde también puedan realizar reuniones con docentes y estudiantes, así también para un entrevistado inclusive se puede contar con un laboratorio para la obtención de certificados sanitarios.

Desde la dirección académica se consideró que uno de los recursos más importantes con los que debería contar la unidad es la información necesaria que le permita gestionar los recursos tecnológicos, humanos, materiales y financieros, este conocimiento va a permitir identificar, ¿qué se va a hacer?, ¿dónde se va a hacer?, ¿cuándo se va a hacer?, ¿por qué se va a hacer?, todo esto lo da la planificación de la unidad y es una actividad pendiente y fundamental para el desarrollo de las tareas encomendadas a la unidad.

3.2.4. Síntesis de Resultados

Una vez realizada la revisión de documentos de la Unidad de Emprendimiento, el diagnóstico técnico y análisis de las diferentes respuestas obtenidas en las entrevistas realizadas al nivel jerárquico superior, se puede sintetizar los siguientes resultados:

- Si bien la Unidad de Emprendimiento de la PUCESE no cuenta con un modelo de gestión, existe una propuesta basada en una estructura organizativa circular y multinivel que establece la prioridad de realizar la Planificación Estratégica de la Unidad así como la definición de perfiles, funciones y responsabilidades de sus miembros, por lo que los documentos revisados servirán de base para su desarrollo.
- La Unidad de Emprendimiento de la PUCESE cuenta con un gran conocimiento del entorno y el contexto local, con profesionales multidisciplinarios comprometidos y una amplia oferta académica, factores que le han merecido la credibilidad institucional ante diferentes organismos y la comunidad.
- Se manifestó que existe poca predisposición de docentes a apoyar las actividades de la unidad de emprendimiento, cuyo equipo tiene una sobrecarga de trabajo y no están delimitadas las funciones y responsabilidades de cada eje de trabajo.
- La unidad no dispone de un modelo de gestión, los recursos económicos son insuficientes, los procesos para la obtención de recursos financieros son burocráticos y falta innovación para el desarrollo del trabajo con emprendimientos.
- No existe un plan de acción para la articulación de la unidad con las diferentes carreras, ni cuenta con un plan estratégico, herramientas de gestión que darían las directrices para el trabajo a desarrollar.
- La Unidad de Emprendimiento debería tener en primera instancia un rol de asesoramiento, acompañamiento y fortalecimiento del potencial de los emprendimientos de la provincia, enfocado principalmente al proceso de comercialización, dotándoles de las herramientas administrativas necesarias que garanticen su sostenibilidad y permanencia en el mercado.
- Se sugiere también que se fomente el emprendimiento a través de generar un banco de ideas o propuestas de emprendimientos factibles de ejecutar con potencial de desarrollo que podrían estar orientadas principalmente

hacia el sector agroindustrial y que se encuentre a disposición de la comunidad esmeraldeña.

- Se analizó la posibilidad de cobrar por los servicios de asesoramiento y acompañamiento, manifestando que se lo podría realizar de contar con un tarifario diferenciado de acuerdo con la capacidad económica y tamaño de los emprendimientos; además, se mencionó como alternativa de cobro el poder realizar investigaciones que finalicen en la publicación de los resultados obtenidos.
- La unidad al trabajar directamente con emprendimientos y contar con docentes capacitados y estudiantes prestos a colaborar se convierte en el espacio de vinculación de todas las carreras, propicio para realizar las prácticas comunitarias y pre-profesionales; la articulación debería darse a través de las mallas curriculares donde se incluyan conceptos en emprendimiento que forjen en los estudiantes el deseo de ser emprendedores; se debe promover estudios que vayan encaminados tanto al análisis de la factibilidad de implementación de nuevas ideas de emprendimiento como a identificar buenas prácticas de los emprendimientos exitosos, así como también analizar aquellos elementos que no permiten su desarrollo; resaltando que esto se consigue con un verdadero trabajo en equipo.
- Es muy importante contar todos los recursos necesarios para el funcionamiento de la unidad: un equipo humano multidisciplinario, profesionales altamente calificados con la finalidad de brindar el asesoramiento y acompañamiento a todo nivel a los emprendimientos; contar con sistemas y/o programas que favorezcan el trabajo de la unidad, con un espacio físico donde se pueda atender y realizar reuniones tanto con emprendedores, docentes así como estudiantes, por último inclusive poder contar con un laboratorio para la obtención de certificados sanitarios.

CAPÍTULO IV

DISCUSIÓN

Un estudio notable para discusión es el de realizado por Longhi (2018) un trabajo que parte de un diagnóstico estratégico que incluye una matriz FODA a partir de la cual se desarrolla el Proyecto para la implementación de la preincubadora de empresas del Polo Tecnológico Reconquista, este trabajo declara que el plan estratégico es una propuesta viable para la puesta en funcionamiento y desarrollo de las actividades durante los cuatro años; al igual que éste, el presente trabajo parte de un análisis técnico a través de una matriz FODA que diagnostica la situación actual para luego desarrollar la planificación estratégica de la Unidad de Emprendimiento de la PUCESE, con la cual se plantea acompañar a los emprendedores en su evolución, progreso y transformación de ideas en verdaderas empresas, promoviendo un desarrollo sostenible, procurando que aumenten las probabilidades de éxito, además de crear un ambiente de emprendimiento entre alumnos, docentes e investigadores.

Colombo (2018) en su tesis titulada: Herramienta para la planificación estratégica de la Incubadora de la Universidad Nacional de Córdoba, presenta un informe de diagnóstico a partir del cual planteó un procedimiento de planificación estratégica formal de una incubadora de empresas universitaria, este trabajo pone de manifiesto los aspectos más importantes que deben considerarse al momento de realizar la planificación estratégica, señala la concepción de impulsores estratégicos como requisito fundamental para planificar y además proyecta dar impulso al desarrollo con instrumentos que permitan potenciar las capacidades productivas, educativas y tecnológicas de la región, vinculando la oferta tecnológica de las universidades locales con la demanda del sector empresarial, pero no ha profundizado en la dinámica misma de la planificación estratégica; el presente trabajo de tesis si bien concuerda en los planteamientos, además abarca la propuesta de planificación estratégica.

También guarda relación con nuestro trabajo, la tesis de Triana (2015) que plantea la construcción de un centro de Emprendimiento e Incubadora de Empresas Agroindustrial para los agricultores de la provincia de Los Ríos, en la cual elabora la planificación estratégica, portafolio de servicios y estudio de factibilidad financiera del centro. Así también el trabajo de Márquez (2014) que desarrolla una guía para el emprendimiento cimentada en la planificación estratégica como parte de la calidad total con una investigación descriptiva, empírica y documental de la situación del emprendimiento en el Ecuador, quien considera el establecimiento de objetivos medibles, con plazo de cumplimiento, responsable así como un indicador de su cumplimiento.

El trabajo de Rojas (2015) es un estudio relevante, en el cual propone la fundación de un centro de emprendimiento social en la universidad de República Dominicana con un plan estratégico; luego del análisis respectivo y desarrollo de la planificación estableció estrategias, entre las principales: la creación de un "área social", crear tesis/trabajos de fin de grado de la Universidad que contribuyan al crecimiento y desarrollo sostenible; y, formar a futuros emprendedores en oficios de proyección local siguiendo las bases de Economía Social y Solidaria. De de igual forma en el caso de la planificación estratégica de la unidad de Emprendimiento de la PUCESE se considera importante contar con los recursos necesarios como: equipo humano multidisciplinario, sistemas y/o programas que favorezcan el trabajo de la unidad, así como de espacio físico para reuniones tanto con emprendedores, docentes y estudiantes; así como, generar un banco de ideas o propuestas de emprendimientos factibles de ejecutar.

Otros estudio apreciable es el de Salazar (2015) que diseña un plan estratégico que promueve la idea de negocio en el mercado a emprendimientos de profesionales con discapacidad física y mejore su calidad de vida y propone las estrategias a desarrollar para el logro del mismo. Al igual que este estudio, la presente tesis determinan las estrategias a implementar para lograr los objetivos

y mejorar la capacidad de respuesta de la Unidad de Emprendimiento de la PUCESE.

El trabajo de Bautista (2015) presenta como objetivo general evaluar la necesidad de una Planificación Estratégica en la unidad de emprendimiento de la PUCESE, comprende mayormente el diagnosticar la situación que se encuentra y menormente en proponer estrategias para el logro de sus objetivos, a diferencia del presente trabajo de tesis que procura mayormente proponer estrategias conforme a los objetivos planteados por la Unidad.

Un hallazgo que reveló el diagnóstico es que pese a que la PUCESE cuenta con profesionales multidisciplinarios, la Unidad de Emprendimiento no dispone de un modelo de gestión ni un plan de acción para la articulación de la unidad con las diferentes carreras, lo que podría tener relación con la ausencia de planificación estratégica y poca predisposición de docentes a apoyar las actividades de la unidad de emprendimiento.

Como se puede observar si bien todos trabajos previos analizados tienen alguna relación con la presente tesis, ninguno se asemeja totalmente, ya que en comparación con los estudios anteriores el presente trabajo parte del diagnóstico técnico, desarrolla la planificación estratégica y plantea las estratégicas necesarias para el logro de los objetivos y mejora de la capacidad de respuesta de la Unidad de Emprendimiento de la PUCESE.

CAPITULO V
CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

5.1 Conclusiones

A través de la matriz FODA se dio cumplimiento al primer objetivo específico, con el diagnóstico realizado se describió las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la Unidad de Emprendimiento de la PUCESE el mismo que fue la base fundamental para el desarrollo de la planeación estratégica, principal conclusión para lograr impulsar el trabajo de la Unidad.

El segundo objetivo específico planteado fue desarrollar los elementos filosóficos, tácticos y operativos del Plan Estratégico de la Unidad de Emprendimiento, el realizar las entrevistas fue de gran importancia para conocer la apreciación de la labor que debe implementarse, de igual forma la revisión documental brindaron los componentes primordiales para desarrollar el Plan Estratégico de la Unidad, el cual se presenta en el subcapítulo siguiente.

Como tercer objetivo específico se planteó determinar las estrategias a implementar para el logro de los objetivos y mejora de la capacidad de respuesta de la Unidad de Emprendimiento, el diagnóstico técnico realizado permitió definir las principales fortalezas a afianzar, así como las principales debilidades a eliminar o minimizar, análisis que junto a la revisión de los diferentes trabajos sobre la temática fueron la base para desarrollar las estrategias pertinentes para lograr impulsar el trabajo de la Unidad de emprendimiento de la PUCESE que redunde en el desarrollo de los emprendimientos en Esmeraldas.

Siendo el objetivo general diseñar un Plan Estratégico para la Unidad de Emprendimiento de la PUCESE como herramienta para impulsar su gestión, potenciar los recursos existentes y asegurar la innovación y desarrollo, podemos decir que se ha alcanzado este objetivo porque se ha logrado cumplir con los objetivos específicos que lo conforman.

5.2. Propuesta

FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO DE LA PUCESE

MISIÓN

La razón de existir de la Unidad de Emprendimiento de la PUCESE podría ser: Asesorar, acompañar y fortalecer el potencial de los emprendimientos de la provincia de Esmeraldas, dotándoles de las herramientas administrativas necesarias para que sus negocios se desarrollen con innovación y tecnología para ser emprendimientos de alto impacto que garantice su sostenibilidad y permanencia en el mercado.

VISIÓN

Convertirse en un referente nacional reconocido por incentivar el espíritu emprendedor en sus estudiantes y sociedad, por apoyar, potenciar la creación y desarrollo de emprendimientos; y, por su compromiso con el desarrollo económico provincial.

VALORES

Al ser la Unidad de Emprendimiento parte de la PUCESE, y ésta a su vez está inmersa en la PUCE, aplicará los valores institucionales contemplados en el Estatuto de la PUCE, que son:

- Responsabilidad ante Dios y la sociedad
- Respeto a los derechos fundamentales del ser humano y de la naturaleza
- Equidad y justicia
- Confianza mutua
- Excelencia académica,
- Transparencia (p.3)

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

En alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, del Plan Nacional de Desarrollo, Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, el Programa Impulso al Desarrollo Productivo y considerando la propuesta de modelo de gestión de la Unidad de Emprendimiento que define tres ejes de trabajo en el nivel 2 (Cultura de Emprendimiento, Emprendimientos de Innovación y Sociales); los objetivos que se instauran de acuerdo a cada eje de trabajo de la Unidad y son:

1. **Eje Cultura de Emprendimiento:** Fomentar la cultura de emprendimiento en la comunidad educativa y sociedad en general con formación, capacitación, entrenamiento y promoción de eventos de emprendimiento para la creación de empresas y generación de trabajo digno, a través de iniciativas que promuevan el espíritu emprendedor y beneficien el desarrollo de emprendedores.
2. **Eje Emprendimientos de Innovación:** Apoyar emprendimientos de innovación con asesoramiento y soporte para su constitución, legalización y financiamiento, contribuyendo a su éxito y permanencia; impulsar la competitividad e innovación de proyectos empresariales.
3. **Eje Emprendimientos Sociales:** Apoyar emprendimientos-medios de vida con personas y colectivos vulnerables, cooperación para realización de proyectos financiados favoreciendo el progreso y superación personal y social.

ESTRATEGIAS

Para el logro de los objetivos planteados en necesario establecer la manera de llegar a ese punto definido. El diagnóstico técnico realizado reveló las principales fortalezas y oportunidades así como las debilidades y amenazas, contexto que es la base fundamental para determinar las estrategias a seguir a fin de equilibrarlas y lograr los objetivos trazados.

Tabla 3: Matriz Estrategias FODA

	FORTALEZAS (+)	**DEBILIDADES (-)**
	F1. Amplia oferta académica para apoyar al emprendimiento (DG, CA, NI, AE, AG, HyT, TI) F2. Credibilidad institucional, a nivel de entidades públicas, privadas y la comunidad en general. F3. Gran conocimiento del entorno y el contexto local. F4. Equipo de trabajo conformado por profesionales multidisciplinarios y comprometidos. F5. Experiencia institucional en apoyo al emprendimiento. F6. Ideas innovadoras F7. Infraestructura: instalaciones y equipos adecuados.	D1. Sobrecarga de trabajo del recurso humano. D2. Poca predisposición de docentes a apoyar la unidad. D3. Falta plan de acción institucional que articule a la Unidad con las diferentes carreras. D4. No cuenta con modelo de gestión para el trabajo a con emprendimientos. D5. Procesos burocráticos y engorrosos para obtención de recursos financieros para la ejecución de actividades. D6. Insuficientes recursos económicos asignados a la Unidad. D7. Falta I+D innovación en el trabajo desarrollado con emprendimientos. D8. La unidad no cuenta con un plan estratégico. D9. No se comunica de manera oportuna el trabajo desarrollado por la Unidad. D10. No están levantados los procesos, ni funciones y responsabilidades de cada uno de los ejes de trabajo. D11. Poca flexibilidad y capacidad de respuesta de la Unidad. D12. No se cuenta con un capital de riesgo para el financiamiento de nuevas ideas de emprendimiento. D13. Espacio físico insuficiente para desarrollar de manera efectiva el trabajo.
OPORTUNIDADES (+) O1. Agencias de Cooperación Internacional interesadas en la ejecución de proyectos en la Provincia (Zona de Integración Fronteriza Ecuador Colombia) O2. Reconocimiento de la comunidad esmeraldeña y prestigio universitario O3. Posibilidad de escribir y publicar varios artículos científicos sobre los	**ESTRATEGIAS FO (Ofensivas)** Creación de banco de datos con mejores ideas innovadoras de emprendimientos (F1-O1) Generar alianzas estratégicas o vínculos de cooperación con	**ESTRATEGIAS DO (de adaptación)** Implementar canales de información, comunicación y atención a emprendedores a través de la web (D1,D9-O8) Desarrollar programas educativos que articulen la docencia, investigación y

trabajos realizados, fortaleciendo la investigación y las labores académicas. O4. Posibilidad de establecer alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas. O5. Situación actual hace indispensable que muchos negocios tengan que adaptarse, reiniciarse, repensarse o reinventarse O6. Creatividad innata del emprendedor esmeraldeño. O7. Articular las misiones sustantivas de la PUCESE con propuestas sostenibles O8. Las plataformas web permiten acceder a clientes potenciales /emprendedores, así como facilita las actividades y la interacción.	instituciones implicadas en fomentar la cultura emprendedora (F3-O4) Gestionar financiamiento no reembolsable para impulsar proyectos sociales de emprendimiento (F5-O1) Establecer vínculos de cooperación con instituciones involucradas con el desarrollo de emprendimientos sociales (F5- O4)	vinculación para promover la cultura emprendedora, (D3-O7) Incentivar la cooperación de docentes para promover y desarrollar investigaciones que propendan hacia beneficios mutuos (D2-O3) Facilitar el acceso a servicios y fondos financieros de inversión pública (Fondo Emprende) y a través de crowdfunding para emprendimientos innovadores (D12-O4)
AMENAZAS (-) A1. Alto costo de vida en la provincia (encarece arriendos e insumos a los que los emprendedores necesitan acceder). A2. Altos costos financieros y dificultad para el acceso a créditos en instituciones financieras públicas y privadas. A3.Programas de ayuda politizados por parte de las entidades estatales. A4. Conflictos internos en asociaciones y organizaciones de emprendimientos asociativos. A5. Aspectos laborales, tributarios, municipales. A6. Inestabilidad política en gobiernos locales y demás instancias de gobierno. A7. Crisis económica en el país que afecta de manera generalizada a todos los sectores de la economía, y que se agudizo con la pandemia COVID 19. A8. Falta de apoyo a los emprendimientos por parte de entidades Gubernamentales y privadas. A9. Catástrofes naturales como terremotos, tsunamis, lluvias torrenciales, entre otras).	**ESTRATEGIAS FA (Defensivas)** Generar networking, encuentros o alianzas entre emprendedores e instituciones interesadas, en torno a temas como innovación, mejores prácticas (F2,F3-A2) Brindar asistencia y seguimiento para la creación, constitución y puesta en funcionamiento de emprendimientos sociales (F4-A1, A8) Desarrollar planes de capacitación para el fomento a la cultura emprendedora, y asesoramiento para afrontar y resolver aspectos laborales, tributarios, municipales; y, dotar de herramientas e instrumentos metodológicos para su gestión (F4 – A5, A8)	**ESTRATEGIAS DA (Supervivencia)** Disponer de recursos necesarias para desarrollar efectivamente la gestión de la unidad (D13-A1) Disponer de herramientas de gestión para el desarrollo y fortalecimiento de la unidad (D1,D4,D5,D10,D11-A7)

Fuente el autor

PLANES DE GESTIÓN

En los siguientes cuadros se plantea los planes de gestión de cada una de las estrategias que pueden aplicarse para el cumplimiento de los objetivos trazados y para poder verificar el cumplimiento del mismo y de los resultados previstos se establece un sistema de seguimiento de indicadores que permitirá detectar las desviaciones así como tomar los correctivos necesarios:

Tabla 4.1: Matriz Estratégica de Gestión

OBJETIVO: FOMENTAR LA CULTURA DE EMPRENDIMIENTO EN LA COMUNIDAD EDUCATIVA Y SOCIEDAD EN GENERAL CON FORMACIÓN, CAPACITACIÓN, ENTRENAMIENTO Y PROMOCIÓN DE EVENTOS DE EMPRENDIMIENTO PARA LA CREACIÓN DE EMPRESAS Y GENERACIÓN DE TRABAJO DIGNO, A TRAVÉS DE INICIATIVAS QUE PROMUEVAN EL ESPÍRITU EMPRENDEDOR Y BENEFICIEN EL DESARROLLO DE EMPRENDEDORES			
ESTRATEGIAS	**ACCIONES**	**INDICADORES**	**METAS**
Generar alianzas estratégicas o vínculos de cooperación con instituciones implicadas en fomentar la cultura emprendedora (F3-O4)	Celebrar convenios con instituciones públicas y privadas vinculadas a fin de integrar y formar expertos y especialistas.	Número de convenios firmados	3 convenios
Desarrollar planes de capacitación para el fomento a la cultura emprendedora, y asesoramiento para afrontar y resolver aspectos laborales, tributarios, municipales; y, dotar de herramientas e instrumentos metodológicos para su gestión (F4 – A5, A8)	Establecer espacios de difusión sobre temas de emprendimientos a través de ferias universitarias.	Ferias realizadas	3 ferias
	Elaboración de seminarios de sensibilización y fomento de la actividad emprendedora.	Seminarios dictados	5 seminarios
	Realización de cursos y talleres en temas: Contables, tributarios, legales y administrativos.	Cursos y talleres realizados	3 cursos 4 talleres
Implementar canales de información, comunicación y atención a emprendedores a través de la web (D1,D9-O8)	Diseñar un canal de comunicación online e interactivo con emprendedores en página web institucional.	Canal online diseñado	1 canal online
	Realizar actualizaciones periódicas de la información online.	Actualizaciones online realizadas	1 actualización semanal

Desarrollar programas educativos que articulen la docencia, investigación y vinculación para promover la cultura emprendedora, (D3-O7)	Incluir en malla curricular la materia de “Emprendimiento” o crear malla que dote habilidades/ forme emprendedores.	Horas dadas sobre emprendimiento	300 horas de clase
	Modernizar los procesos educativos implementando clases online.	Horas de clases online dadas	150 horas de clase online
	Crear metodologías de modelo o planes de negocio para el desarrollo de emprendimientos como trabajo de titulación.	Modelo de planes de negocio para titulación	1 modelo
Disponer de recursos necesarias para desarrollar efectivamente la gestión de la unidad (D13-A1)	Implementar espacios para atención, formación y capacitación de emprendedores.	Número de espacios para atención	1 espacio físico
Disponer de herramientas de gestión para el desarrollo y fortalecimiento de la unidad (D1,D4,D5,D10,D11-A7)	Delimitar funciones y responsabilidades de encargados de ejes de trabajo.	Manual de Funciones elaborado	1 manual
	Actualizar procedimientos y/o eliminar trámites que dificulten la ejecución de actividades.	Procedimientos actualizados	1 actualización

Fuente el autor

Tabla 4.2: MATRIZ ESTRATÉGICA DE GESTIÓN

OBJETIVO: IMPULSAR PARA CONSOLIDACIÓN DE PROYECTOS EMPRESARIALES, SOPORTE A EMPRENDIMIENTOS DE INNOVACIÓN CON ASESORAMIENTO Y SOPORTE PARA SU CONSTITUCIÓN, LEGALIZACIÓN Y FINANCIAMIENTO, CONTRIBUYENDO AL LOGRO DEL ÉXITO Y PERMANENCIA			
ESTRATEGIAS	**ACCIONES**	**INDICADORES**	**METAS**
Creación de banco de datos con mejores ideas innovadoras de emprendimientos (F1- O1)	Realizar concursos estudiantiles que incentiven la creación de propuestas.	Concursos ideas emprendimientos realizados	1 concurso
	Gestionar becas para mejores propuestas.	Becas entregadas	3 becas
Incentivar la cooperación de docentes para promover y desarrollar investigaciones que propendan hacia beneficios mutuos (D2-O3)	Realizar actividades que reúna a mejores estudiantes, profesores y emprendedores con visión de creación de riqueza con emprendimiento.	Reuniones realizadas	3 reuniones
Generar networking, encuentros o alianzas entre emprendedores e instituciones interesadas, en torno a temas como innovación, mejores prácticas (F2,F3-A2)	Crear redes de contacto y alianzas o prestación de servicios.	Red de contacto creada	1 red
	Firmar acuerdos que propicien intercambio de conocimientos, innovación, tecnología y altas prácticas emprendedoras.	Acuerdos firmados	2 acuerdos
Facilitar el acceso a servicios y fondos financieros de inversión pública (Fondo Emprende) y a través de crowdfunding para emprendimientos innovadores (D12-O4)	Revisión de planes de negocio previo a su presentación a entidades financieras.	Planes de negocio Revisados	12 revisiones de planes
	Dar asesoría para postular a fondos de inversión que financien con capital crece (semilla) y capital progreso.	Asesoría para financiamientos Fondo Emprende realizadas	7 asesorías
	Conectar mediante plataformas de Internet, a promotores que requieren capital, con inversores dispuestos a impulsarlos.	Conexiones emprendedor/ inversor realizadas	5 conexiones

Fuente el autor

Tabla 4.3: MATRIZ ESTRATÉGICA DE GESTIÓN

OBJETIVO ESTRATÉGICO: APOYAR EMPRENDIMIENTOS-MEDIOS DE VIDA CON PERSONAS Y COLECTIVOS VULNERABLES FAVORECIENDO EL PROGRESO Y SUPERACIÓN PERSONAL Y SOCIAL. COOPERACIÓN PARA REALIZACIÓN DE PROYECTOS FINANCIADOS			
ESTRATEGIAS	**ACCIONES**	**INDICADOR**	**META**
Establecer vínculos de cooperación con instituciones involucradas con el desarrollo de emprendimiento sociales (F3- O4)	Negociar acuerdos con instituciones públicas y privadas que beneficien a emprendimientos sociales de la provincia.	Acuerdos de cooperación firmados	3 acuerdos
Gestionar financiamiento no reembolsable para impulsar proyectos sociales de emprendimiento (F5- O1)	Firmar convenios con Agencias de Cooperación Internacional, para la creación de emprendimientos sociales.	Convenios de financiamiento no reembolsable firmados	2 convenios
Brindar asistencia y seguimiento para la creación, constitución y puesta en funcionamiento de emprendimientos sociales (F4-A1, A8)	Análisis y apoyo de ideas de negocios.	Número de ideas de negocio analizadas	48 análisis
	Dar asistencia y tutoría en la elaboración de proyectos	Asistencias y tutorías realizadas	20 tutorías
	Realizar seguimiento de proyectos desarrollados.	Proyectos ejecutados	12 seguimiento

Fuente el autor

REFERENCIAS

Acle, A. (1989). *Planeación Estratégica y Control Total de Calidad.* Recuperado de https://drive.google.com/file/d/0B9FlUGP8i39rWTFoN1RvSUxvN1E/view.

Alcaraz, R. (2011). *El Emprendedor de Éxito*, Cuarta Edición. México: Mcgraw–Hill Interamericana Editores S.A.

Arrieta, D. & Alabat, Y. (2018). *Estudios del emprendimiento contemporáneo en América Latina ECORFAN*, volumen I, Bolivia. Recuperado en https://www.ecorfan.org/bolivia/series/Estudio_del_emprendimiento_contemporaneo_en_America_Latina/Estudio_del_emprendimiento_contempor%C3%A1neo_en_America_Latina.pdf

Asamblea Nacional Constituyente. *Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación* (2020). Recuperado en https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2020-03/Documento_LEY-ORGANICA-EMPRENDIMIENTO-INNOVACION.pdf

Asamblea Nacional Constituyente. *Reglamento a la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación* (2020). Recuperado en https://www.derechoecuador.com/registro-oficial/2020/08/registro-oficial-no260-martes-04-de-agosto-del-2020-suplemento

Bautista, A. (2015). *Planificación Estratégica para la Unidad de Emprendimiento de la PUCESE*, tesis para título de Magister en Administración de Empresas mención Planeación, Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas. Recuperado en https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/363/1/BAUTISTA%20SEGOVIA%20ALEXANDRA%20M.pdf

Bojórquez, M. & Pérez, A. (2013). *La planificación estratégica. Un pilar en la gestión empresarial*. Revista El Buzón de Pacioli, Instituto Tecnológico de Sonora, I Año XII, Número 81 Abril-Junio 2013. Recuperado en https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/81/pacioli-81.pdf

Castellanos, L. (2015). *Estrategia y Planificación Estratégica. R*ecuperado en https://lcestrategia.files.wordpress.com/2015/11/estrategia-y-planificacic3b3n-estratc3a9gica-luis-castellanos.pdf

Chiavenato, I. (2016). P*laneación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones,* Tercera Edición. México: Mcgraw–Hill Interamericana Editores S.A.

Clavijo, C. (2020*). Incubadora de empresas; qué es, para qué sirve y cómo funciona,* Blog. Recuperado en https://blog.hubspot.es/sales/incubadora-empresas

Colombo, A. (2018). *Herramienta para la planificación estratégica de la Incubadora de la Universidad Nacional de Córdoba*, tesis para maestría en Administración de Negocios, Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional Córdoba. Recuperado en https://ria.utn.edu.ar/bitstream/handle/20.500.12272/3321/Herramienta%20para%20la%20planificaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20de%20la%20Incubadora%20de%20Empresas%20de%20la%20UNC.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Escuela Politécnica del Litoral (2020). *GEM Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2019/2020,* Escuela de Negocios de la ESPOL. ISSN N°1390-3047 Recuperado en https://www.espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/documentos/GEM_Ecuador_2019.pdf

Freire, A. (2005). *Pasión por Emprender, De la Idea a la cruda realidad,* Primera edición, Editorial Norma, Bogotá. http://estrategiasca.com/Afreire_PASION_1.pdf

Koontz, H. & Weihrich, H. (1999). A*dministración una perspectiva global*, 11ª. Edición. México: Mcgraw–Hill Interamericana Editores S.A.

Longhi, P. (2018). *Proyecto para la implementación de la preincubadora de empresas del Polo Tecnológico Reconquista*, trabajo final integrado para la obtención del título académico de Especialista en Vinculación y Gestión Tecnológica, Universidad Nacional del Litoral, Argentina. Recuperado en https://bibliotecavirtual.unl.edu.ar:8443/handle/11185/1134

Márquez, B. (2014). *Planificación Estratégica para el emprendimiento y la aplicación del QFD (casa de calidad) para el desarrollo de nuevos productos. Caso: "AS" alimentación y salud*. Recuperado en http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/7974

Portes, M. (2001). *Administración estratégica*. Recuperado en https://www.academia.edu/32093483/Administracion_Estrategica_Michael_Porter

Pontificia Universidad Católica Sede Esmeraldas. (2020). *Convenio Marco de Cooperación Interinstitucional entre la Pontificia Univerdiad Católica de Ecuador Sede Esmeraldas y la Fundación CODESPA.*

Pontificia Universidad Católica Sede Esmeraldas. (2020). *Diagnóstico Integral de la Unidad de Emprendimiento de la PUCESE.*

Pontificia Universidad Católica Sede Esmeraldas. (2020). *Impulso al Desarrollo Productivo de la Provincia de Esmeraldas.*

Reyes, O. (2012). *Planeación estratégica para Alta Dirección*. Recuperado en https://books.google.com.ec/books?id=uYxbAAAAQBAJ&printsec=copyright#v=onepage&q&f=false

Rojas, R. (2015). *Plan Estratégico para un centro de emprendimiento social en una universidad de República Dominicana*, Universidad Politécnica de Valencia, Escuela Politécnica Superior de Alcoy. Recuperado en https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/59705/ROJAS%20-%20Plan%20Estrat%E9gico%20para%20un%20centro%20de%20emprendedurismo%20social%20en%20una%20universidad%20de%20Rep%FAblica....pdf?sequence=4

Salazar, E. (2015). *Plan Estratégico para promover micro emprendimientos de profesionales con discapacidad física, que posicione su negocio en el mercado y cree nuevas fuentes de trabajo para otras personas con discapacidad en la ciudad de Guayaquil*, tesis para título de ingeniería en gestión empresarial, Universidad de Guayaquil, facultad de Ciencias Administrativas. Recuperado en http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/20165/1/Tesis%20Ericka%20Salazar%20Ponce.pdf

Solózano, S. & Alaña, T. (2015). *Planeación Estratégica,* primera edición, Ecuador, Ediciones UTMACH**.**

Stella International Foundation, *Curso de Planeación Estratégica*. Recuperado en https://stellaif2.webcindario.com/manual.pdf

Taylor S. y Bogdan R. (1984) *Introducción a los métodos cualitativos de investigación,* España, Ediciones Paidós Ibérica S.A. Recuperado en http://mastor.cl/blog/wp-content/uploads/2011/12/Introduccion-a-metodos-cualitativos-de-investigaci%C3%B3n-Taylor-y-Bogdan.-344-pags-pdf.pdf

Torres, Z. (2014) *Administración Estratégica* Tercera Edición, Instituto Politécnico Nacional Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás, México. Recuperado en http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/8379/1/TESIS-%20ROMMEL%20JOSEPH%20TRIANA%20TERAN.pdf

Triana, R. (2015) Estudio de factibilidad financiera para la construcción de un centro de emprendimiento e incubadora de empresas agroindustriales para los agricultores de la provincia de Los Ríos, tesis para el grado de magister en Finanzas y Proyectos Corporativos. Recuperado en http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/8379

Valencia, G. & Erazo, M. (2016). *El Reto en la planificación estratégica en las Pymes*, Revista Publicando, 3(8), Universidad Central del Ecuador. Recuperado en https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/245

Zamora, C. (2018). *La importancia del emprendimiento en la economía: el cado de Ecuador*, Revista Espacios, Vol.39(N°07). Recuperado de https://www.revistaespacios.com/a18v39n07/a18v39n07p15.pdf

Anexos

Anexo A

Entrevista dirigida a: Pro-rector, Director Académico, Directora de Vinculación y Director de Investigación de la PUCESE

1) **¿Cuál cree Ud. que debería ser el rol de la Unidad de Emprendimiento a favor de los emprendedores de la provincia de Esmeraldas?**

   ……
   ……
   ……
   ……

2) **¿Cómo cree Ud. que debería articularse la Unidad de Emprendimiento con las tres misiones sustantivas (docencia, investigación y vinculación)**

   ……
   ……
   ……
   ……

3) **¿Cuáles son los recursos (*tecnológicos, humano, materiales*) con los que debería contar la Unidad de Emprendimiento?**

   ……
   ……
   ……
   ……

Anexo B Captura de pantalla entrevistas a directivos de la PUCESE







