



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR**

**Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas**

**PROYECTO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA**

**“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO  
DE UN ECOSISTEMA FUNCIONAL DE EMPRENDIMIENTO  
E INNOVACIÓN EN EL ECUADOR PARA EL PERIODO 2017-  
2022”**

**AUTOR: ANDRÉS ESTEBAN CÓRDOVA SAMANIEGO**

**DIRECTOR: DR. JORGE LASSO**

**2017  
Quito-Ecuador**

## CERTIFICACIÓN

Yo, ANDRÉS ESTEBAN CÓRDOVA SAMANIEGO, declaro que soy el autor exclusivo de la presente investigación; y, que ésta es original, es auténtica y personal. Para todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de mi sola y exclusiva responsabilidad.

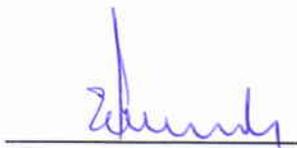
Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la UIDE, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



---

**ANDRÉS ESTEBAN CÓRDOVA SAMANIEGO**

Yo, JORGE LASSO, Declaro que, en lo que yo personalmente conozco, el señor ANDRÉS ESTEBAN CÓRDOVA SAMANIEGO, es el autor exclusivo de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal.



---

**DR. JORGE LASSO**

**DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mi padre Fernando y madre Fanny, quienes siempre han estado apoyándome en todo momento para la culminación de dicho trabajo y quienes han sido un pilar fundamental de ejemplo en mi vida. A mis amigos cercanos Javier y Pablo, quienes también estuvieron al tanto de mi progreso y quienes me han alentado en momentos de declive. Por último, para mi primo Víctor, quien ha sido un apoyo importante en este último año de vivencia; gracias por tus consejos y recomendaciones como hermano mayor.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco la culminación de este trabajo a Dios, por brindarme la oportunidad y conocimiento necesario para lograr un objetivo más en mi vida académica, el cual fortalecerá mi nivel como profesional. A mis profesores de maestría como también a mi tutor de tesis, por sus consejos y guías para promover un trabajo de alto nivel, el mismo que será un apoyo de investigación para el emprendedor ecuatoriano. A mis compañeros de maestría, quienes compartieron sus conocimientos para la implementación del modelo de emprendimiento mencionado en este trabajo.

## ÍNDICE

### CAPÍTULO I

<b>1. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>1</b>
1.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA .....	1
1.1.1 Importancia de la planificación estratégica .....	2
1.1.2 Características de la planificación estratégica.....	2
1.2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL .....	3
1.2.1 Análisis Pest .....	4
1.2.2 Direccionamiento estratégico .....	5
1.2.3 Mapa estratégico .....	7
1.2.4 Ecosistema de emprendimiento.....	7
1.2.5 Plan estratégico .....	9
1.3 PLAN DE ACCIÓN .....	11
1.3.1 Indicadores de Gestión .....	12
1.4 MARCO CONCEPTUAL .....	12
1.5 MARCO LEGAL.....	15

### CAPÍTULO II

<b>2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....</b>	<b>18</b>
2.1 FACTOR ECONÓMICO .....	18
2.1.1 Producto Interno Bruto (PIB) .....	18
2.1.2 Tasa de inflación .....	22
2.1.3 Tasa Pasiva .....	23
2.1.4 Tasa activa.....	24
2.1.5 Tasas referenciales .....	25
2.1.6 Riesgo País .....	27
2.1.7 Formación Bruta de Capital Fijo (FBKF) .....	30
2.2 FACTOR SOCIAL .....	31
2.2.1 Características del emprendedor ecuatoriano.....	31

2.3	FACTOR CULTURAL .....	32
2.4	FACTOR LEGAL .....	33

### **CAPÍTULO III**

<b>3.</b>	<b>EVOLUCIÓN DEL EMPRENDIMIENTO Y METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>36</b>
3.1	LA ACTIVIDAD EMPRENDEDORA TEMPRANA.....	36
3.2	EVOLUCIÓN DE LA TEA ECUADOR .....	37
3.3	TEA DE ACUERDO A LA ZONA Y MOTIVACIÓN.....	38
3.4	TEA DE LOS PAÍSES DE LA REGIÓN.....	39
3.5	ENTORNO CULTURAL Y SOCIAL.....	39
3.6	ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	41
	3.6.1 Cuantitativa .....	41
	3.6.2 Cualitativa .....	41
	3.6.3 Método inductivo y deductivo.....	42
	3.6.4 Investigación Correlacional.....	43
	3.6.5 Investigación dual .....	43
3.7	TIPOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	44
	3.7.1 Finalidad.....	44
	3.7.1.1 Aplicada .....	44
	3.7.2 Fuentes de información .....	44
	3.7.2.1 Documental .....	44
	3.7.3 Unidades de análisis .....	45
	3.7.3.1 In situ.....	45
	3.7.4 Control de las variables .....	45
	3.7.4.1 No experimental.....	45
	3.7.4.2 Descriptivo .....	45
3.8	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....	46

## CAPÍTULO IV

<b>4.</b>	<b>PROPUESTA .....</b>	<b>51</b>
4.1	JUSTIFICACIÓN .....	51
4.2	DIRECTRICES DE LA PROPUESTA .....	51
4.3	OBJETIVOS .....	54
	4.3.1 Objetivo General .....	55
	4.3.2 Objetivos Específicos .....	55
4.4	UBICACIÓN .....	55
4.5	FACTIBILIDAD .....	56
4.6	DESCRIPCIÓN .....	57
	4.6.1 Direccionamiento Estratégico .....	57
	4.6.2 Misión.....	58
	4.6.3 Visión .....	59
	4.6.4 Objetivos .....	60
	4.6.5 Objetivo General .....	60
	4.6.6 Objetivos Específicos .....	61
	4.6.7 Principios.....	62
	4.6.8 Valores .....	63
	4.6.9 Beneficiarios.....	64
	4.6.10 Alcances .....	64
	4.6.11 Los actores.....	64
	4.6.12 Sectores de la producción.....	65
	4.6.13 La economía .....	66
	4.6.14 Políticas .....	66
	4.6.15 Estrategias .....	67
	4.6.16 Mapa estratégico .....	71
4.7	ALCANCE DE LOS PROYECTOS .....	72
4.8	MEDICIÓN DEL IMPACTO.....	74
4.9	PERFIL DE PROYECTOS .....	75
4.10	EVALUACIÓN Y CONTROL DE PROYECTOS.....	78

## CAPÍTULO V

<b>5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>79</b>
5.1 CONCLUSIONES.....	79
5.2 RECOMENDACIONES .....	80
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>82</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>86</b>
ANEXO 1. Encuesta.....	87

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Funcionalidad de los ecosistemas de emprendimiento .....	9
Figura 2.	PIB 2010 – 2016 .....	19
Figura 3.	VAB por industrias .....	20
Figura 4.	Aporte al crecimiento del Producto Interno Bruto .....	21
Figura 5.	Participación porcentual por industria en el PIB .....	22
Figura 6.	Inflación noviembre 2015 – noviembre 2016.....	23
Figura 7.	Tasa de interés pasiva enero 2016 – diciembre 2016 .....	24
Figura 8.	Tasa de interés activa enero 2016 – diciembre 2016.....	25
Figura 9.	Riesgo país, noviembre 2016.....	27
Figura 10.	Inversión Extranjera Directa 2010 – 2015.....	28
Figura 11.	IED vs PIB 2010 – 2015 .....	29
Figura 12.	IED vs PIB VS IED 2010 – 2015 .....	30
Figura 13.	Número de microempresas por provincia.....	32
Figura 14.	Motivación de los Emprendedores .....	33
Figura 15.	Entorno y Competitividad Sistémica .....	34
Figura 16.	La actividad emprendedora temprana (TEA) .....	36
Figura 17.	Evolución del TEA en el Ecuador .....	38
Figura 18.	TEA por zona y motivación.....	38
Figura 19.	Entorno cultural .....	40
Figura 20.	Ubicación.....	56
Figura 21.	Direccionamiento estratégico .....	57
Figura 22.	Misión.....	58
Figura 23.	Misión.....	60
Figura 24.	Sectores de la producción .....	65
Figura 25.	Mapa estratégico.....	71

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1. Tasas referenciales nacionales.....	26
Tabla 2. TEA región .....	39
Tabla 3. Variables del entorno cultural.....	40
Tabla 4. Principios establecidos para el proyecto.....	62
Tabla 5. Estrategias.....	70
Tabla 6. Perfil de Proyectos.....	72
Tabla 7. Proyectos Impacto .....	74
Tabla 8. Conversatorio “Si Emprende”, mesas de trabajo técnicas y tecnológicas para el desarrollo de nuevas empresas.....	75
Tabla 9. Plataforma 2.0 “Emprende”, para interacción interinstitucional.....	76
Tabla 10. Manual de detección de oportunidades de negocio y emprendimientos .....	77
Tabla 11. Evaluación y control de proyectos .....	78

## SÍNTESIS

En la actualidad, el ser emprendedor ecuatoriano conlleva enfrentar diferentes barreras para obtener un resultado positivo, y si no es el caso, resulta retador tener una rentabilidad agradable para los primeros 5 años de emprendimiento. La economía del país, ha cambiado durante los últimos 10 años provocando un declive en los niveles de emprendimientos ya sean pequeños o no, esto se afecta debido a los varios requisitos que son necesarios de cumplir para ejercer el emprendimiento propuesto. Es necesario entender cada fase del emprendimiento ya que esto fortalecerá el enriquecimiento de conocimiento para estar preparados ante cualquier barrera, ya sea económica, social, política, financiera.

Ecuador se encuentra entre los primeros 4 países de América Latina, de los cuales practican de manera agradable el desarrollo de los emprendimientos locales. Por otra lado existen ya organismos que son amigables a este tipo de desarrollos empresariales con énfasis en diferentes tipos de negocio; pero a la final el emprendedor ecuatoriano no se siente con la suficiente confianza y seguridad para promover su idea al país, es por tal motivo que se propone el siguiente proyecto en referencia, el cual se basa en un **DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO FACTIBLE PARA LA PROMOCIÓN DE ECOSISTEMAS DE EMPRENDIMIENTO EN EL ECUADOR** durante los siguientes cinco años.

La idea de una guía de emprendimientos para el enriquecimiento económico y productivo del país se debe a la razón que se han observado varios emprendimientos que han sido abandonados, o han sido rechazados antes de ser puestos en práctica. Es indispensable enseñar al futuro emprendedor ecuatoriano una vía fácil, un acceso comprensible el cual permita desarrollar su emprendimiento sin mayores trabas las cuales no permitan resultados exitosos. Por otra parte tenemos que entender que hoy en día las empresas no necesitan gente preparada para sus empresas, sino todo lo contrario, necesita gente dedicada e innovadora para crear empresas, para crear fuentes de trabajo, para crear rentabilidad al país.

Vivimos en un mundo en donde la gente se ha vuelto conformista y se queda atrapada en un ámbito de satisfacción momentáneo. Un mundo en donde la gente no se da la oportunidad de arriesgarse y poner alguna idea innovadora en práctica, por el temor a fallar, por el temor a perder todo lo invertido.

En esta investigación, no se asegura el éxito del emprendimiento, pero se pretende minorizar las probabilidades de perder tu emprendimiento en los primeros años. En este documento se analizan cada variable para optar por la decisión más oportuna ante cualquier evento, se analiza a cabalidad los pasos a seguir y requisitos a presentar para fomentar un plan de emprendimiento innovador y productivo, el cual como principal objetivo tenga la otorgación de fuentes de trabajo.

**ABSTRACT**

Currently, being an Ecuadorian entrepreneur involves facing different barriers to a positive result, and if this is not the case, it is challenging to have a pleasant return for the first 5 years of entrepreneurship. The economy of the country has changed during the last 10 years causing a decline in the levels of enterprises whether small or not, this is affected due to the various requirements that are necessary to fulfill to carry out the proposed undertaking. It is necessary to understand each phase of the enterprise as this will strengthen the enrichment of knowledge to be prepared before any barrier, be it economic, social, political or financial.

Ecuador is among the first 4 countries of Latin America, of which they practice in a pleasant way the development of the local enterprises. On the other hand, already exist organisms that are friendly to this type of business development with emphasis in different types of business; but to the end the Ecuadorian entrepreneur does not feel confident enough to promote his idea to the country, it is for this reason that the following project is proposed in reference, which is based on a STRATEGIC PLAN DESIGN FACTIBLE FOR THE PROMOTION OF ECOSYSTEMS OF ENTREPRENEURSHIP IN ECUADOR during the following five years.

The idea of an entrepreneurship guide for the economic and productive enrichment of the country is due to the reason that several enterprises have been observed that have been abandoned, or have been rejected before being put into practice. It is essential to teach the future Ecuadorian entrepreneur an easy way, an understandable access that allows to develop his enterprise without major obstacles that do not allow successful results. On the other hand we have to understand that today companies do not need people prepared for their companies, but on the contrary, it needs dedicated and innovative people to create companies, to create sources of work, to create profitability to the country.

We live in a world where a person have become conformist and is trapped in a field of momentary satisfaction. A world where people do not give themselves the opportunity to take risks and put some innovative idea in practice, for fear of failure, for fear of losing everything invested.

In this research, the success of the venture is not assured, but it is intended to lessen the chances of losing your venture in the early years. This document analyzes each variable to opt for the most opportune decision before any event; it thoroughly analyzes the steps to be followed and requirements to be presented in order to foster an innovative and productive entrepreneurship plan, which as the main objective has the granting of sources of work.

## **CAPÍTULO I**

### **1. MARCO TEÓRICO**

#### **1.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

El concepto de planificación estratégica es definido por medio de varios autores, los cuales establecen que se reconocen variedad de escenarios que son capaces de mantener la planificación estratégica como una de las herramientas fundamentales para conseguir adaptarse a la flexibilidad del mercado y también a las necesidades que se presentan como organización o empresa en relación a las actividades que busquen el alcance de los objetivos propuestos.

Es por ello que la planificación estratégica se encuentra definida como el proceso de evaluación sistemática de una organización, planteando objetivos ya sea a corto o largo plazo, de igual forma identificado las metas cuantitativas, estableciendo de tal forma las estrategias que les faciliten alcanzar estas metas, además de los recursos que utilizarán durante el cumplimiento de las mismas (Armijo, 2013, pág. 4).

Otro autor define a la planeación estratégica como: un proceso a través del cual las organizaciones o empresas plantean un sin número de estrategias que les permitan alcanzar sus visiones y misiones en un plazo de tiempo establecido, en relación al análisis de sus debilidades, oportunidades y amenazas. De tal forma que, de este modo consigan la participación de las mismas dentro de un mercado dinámico y flexible a los cambios con la finalidad de que consigan alcanzar el éxito de manera estratégica (Serna, 2003, pág. 86).

Es así que, en base a las definiciones establecidas con anterioridad se afirma que la planificación estratégica es imprescindible al momento de realizar un proyecto que busque el alcance de logros y objetivos planteados, en organizaciones empresa, etc., mediante el establecimiento de estrategias y la evaluación de las mismas, de modo que

se evidencie el crecimiento o desarrollo esperado a lo largo del lapso de tiempo establecido dentro de los proyectos planteados.

### **1.1.1 Importancia de la planificación estratégica**

La planificación estratégica se considera fundamental para el desarrollo de una empresa, organización o proyecto, debido a que este trabaja como el eje central de los mismos para el alcance de los objetivos que se plantean, en relación a ello establecen que los puntos mencionados a continuación destacan en su totalidad porque ésta es importante.

1. Concibe desarrollo para empresas u organizaciones en sus proyectos.
2. Reduce los riesgos inminentes dentro de todas las empresas.
3. Optimiza recursos para un uso adecuado.
4. Brinda equilibrio dentro de la organización permitiendo un mejor cumplimiento de los objetivos planteados.
5. Controla el desarrollo de las actividades que se realizan dentro de las organizaciones con fines de desarrollo y expansión.
6. Direcciona las actividades de la organización (Christ & D´ambrosio, 2013)

### **1.1.2 Características de la planificación estratégica**

Para que se desarrolle una adecuada planificación estratégica se debe tomar en cuenta el cumplimiento de las siguientes características:

1. Establece estrategias flexibles para las organizaciones.
2. Determina las necesidades de la empresa y permite enfocar posibles soluciones para satisfacer las mismas.
3. Los planes de acción son la manera más adecuada de llevar a cabo la planificación deseada.
4. Controla y evalúa la solución otorgada a las necesidades de la empresa.
5. Optimiza recursos disponibles.

6. Busca el cumplimiento de los objetivos propuestos.
7. Direcciona de forma estratégica a la empresa hacia el éxito.
8. Coordina un esfuerzo mutuo de todos los actores organizacionales (Christ & D'ambrosio, 2013)

## **1.2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

Es imprescindible que se establezcan las oportunidades, debilidades, amenazas y fortalezas de la empresa u organización, por lo cual es importante que se realice un análisis detallado y minucioso de las diversas variables dentro del entorno interno y externo, los cuales son influyentes directos de la gestión empresarial dentro de cualquier organización.

Es así que, el diagnóstico situacional se considera como una herramienta que se utiliza para el análisis de la situación interna y externa de una organización. Esto a través de la recopilación de información y datos, mediante el uso de diversas técnicas que permiten evidenciar y establecer cuáles son los ambientes organizaciones encontrados (Martí & Hernández, 2014).

El análisis externo realizado desde el contexto más general, recopila información sobre las condiciones políticas, económicas, legales, tecnológicas, sociales, entre otras; como del ámbito específico en el que se desenvuelve la organización, de modo que a través de esto se determine un diagnostico efectivo en relación al entorno externo de la misma. En cuanto al ámbito específico o interno de la organización, es indispensable revisar dos puntos que permitirán a la gestión administrativa, desarrollarse eficiente y adecuadamente, esto a través de un análisis del sector en el cual trabaja la empresa, de modo que se conozca su evolución y tendencias, {en base al análisis de los servicios o productos que ofrecen la comprensión de los intereses empresariales, demandas y expectativas de la misma (David, 2003, pág. 29).

Es así que la realización del diagnóstico situacional de una organización es indispensable para poder tener una perspectiva clara sobre la situación actual que

enfrenta la empresa, así mismo es importante que se analicen cada uno de sus factores tanto internos como externos, de forma que se establezca las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas encontradas.

### **1.2.1 Análisis Pest**

Para el proyecto en referencia se ha estimado realizar un Análisis Pest, ya que correspondería a verificar las variables Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas e incluso Culturales; todo esto con el objetivo de identificar las barreras de entrada que se presentan al comenzar un proyecto de emprendimiento, a pesar de que ya se haya obtenido la aceptación de entidades financieras como también organismos gubernamentales encargados de la certificación de emprendimientos (Parada, 2013).

Como se había mencionado anteriormente, al ser el presente proyecto un diseño de plan estratégico para el desarrollo de ecosistemas funcionales de emprendimiento, es necesario considerar la evolución económica, política y productiva del país por al menos los últimos tres años.

El plan estratégico a presentar sobre el proyecto en referencia viene canalizado a la elaboración de un manual a ser utilizado como guía para los futuros emprendedores del país, de tal manera que se pueda fomentar e innovar la matriz productiva, mediante una forma idónea que tenga éxito en su implementación (Contreras, Mendoza, & Ramírez, 2014).

Se han considerado algunas etapas para llevar en cuenta un plan estratégico exitoso como son:

- Análisis de la situación del país, en lo que corresponde a su desarrollo económico, político, social, cultural, tecnológico.
- Diagnóstico de la situación: Es decir, poder conocer las condiciones actuales sobre el nivel de emprendimiento e innovación que tiene el Ecuador.

- **Objetivos estratégicos:** Planteamiento de objetivos específicos para la resolución de un plan estratégico.
- **Estrategias:** Que estrategias se deben implementar basadas en las necesidades que necesiten los emprendedores. En esta etapa se enfocarán los diferentes obstáculos que tienen los postulantes al querer realizar un emprendimiento.
- **Planes de actuación:** Realizar un plan que integre todos los objetivos, políticas y secuencia de las acciones analizadas.
- **Seguimiento:** Dar un control oportuno a la evolución del plan abarcado. Conocer la manera de cómo se van aplicando y desarrollando las estrategias y actuación del manual a ofrecer en el campo del emprendimiento ecuatoriano. Por otro lado, esto facilitará la identificación de futuros problemas y, así tomar un correcto plan de acción.
- **Evaluación:** Finalidad de medir los resultados del plan estratégico, escogiendo un corte de tiempo, con el objetivo de tener una comparación de cómo evolucionó el nivel de emprendimiento del Ecuador en los siguientes cinco años.

Mediante el seguimiento y cumplimiento de las fases del plan estratégico a elaborar, se planifica obtener resultados que permitan mejorar la matriz productiva del país; resultados basados en lineamientos de análisis de variables socio-económicas, las mismas que ofrecerán al mercado local un producto (manual estratégico de emprendimiento) respaldado en las necesidades del país.

### **1.2.2 Direccionamiento estratégico**

El direccionamiento estratégico para el desarrollo de un proyecto es esencial para que se establezca la dirección organizativa, de modo que a través de esta se funde la dirección más adecuada que debe tomar para que se logre alcanzar de manera exitosa los resultados esperados.

En relación a ello el direccionamiento estratégico se define como:

Proceso administrativo que establece una orientación estratégica para el establecimiento y cumplimiento de los objetivos organizacionales, además de implantar y ejecutar las estrategias planteadas, para posteriormente analizar la misión y visión de la empresa y, en caso de ser necesario modificarlas hasta que satisfagan las necesidades de la empresa (Thompson & Strickland, 2004, pág. 6).

Es así que, de esta forma el direccionamiento estratégico brinde un enfoque organizativo y se dé a conocer cuál es la dirección y la meta que ha orientado el desarrollo del proyecto, los aspectos claves que se determinan dentro de la dirección estratégica son:

- Misión.
- Visión.
- Objetivos.
- Políticas.
- Valores.

En base a la información recopilada se establece que, el direccionamiento estratégico dentro de una organización es indispensable para el desarrollo de un proyecto, de tal forma que se consiga entender cómo se debe establecer una misión y una visión para la misma, así mismo se establecen los objetivos empresariales planteados, orientándolos a ser estratégicos y que de esta forma le brinden a la organización un proceso que dé cumplimiento a los mismos y la organización persiga sus intereses en relación a ellos.

### **1.2.3 Mapa estratégico**

El mapa estratégico es la forma en como una organización o proyecto busca orientar de forma estratégica a la misma, con el establecimiento de su misión y visión de modo que esta sea comprensible y se transmita con facilidad hacia las personas del entorno, además de resaltar la importancia que tienen estas dentro de las organizaciones.

En base a ello se establece la definición del mismo como:

“Una herramienta indispensable dentro de una organización, considerando que a través de esta se establece una visión macro de la estrategia de una organización, además de establecer los lineamientos de uso del lenguaje para describirla” (Hernández, 2016)

Así mismo, se establece que un mapa estratégico es una herramienta que establece una visión general dirigida a todos los miembros de la organización, de modo que estos alcancen los objetivos establecidos dentro del plan estratégico de forma triunfante y adhesada a las estrategias establecidas de forma grafica (Aguilera, 2012)

En relación a ello se establece que un mapa estratégico es útil para brindar apoyo de forma gráfica a las estrategias planteadas, de modo que se proyecte lo que se desea y se necesita desarrollar, considerando el plazo de acción que establezca, ya sea a corto (planificado en periodo de un año o menor), mediano (1-3 años) y largo plazo (De cinco años en adelante), formando en los mismos todos los componentes del direccionamiento estratégico.

### **1.2.4 Ecosistema de emprendimiento**

Los ecosistemas de emprendimiento son importantes para el desarrollo de inversiones apoyada en los negocios, en base a ello se define como:

Una grupo de negocios, soportado por entorno jurídico basado en normas y leyes, estructurada por una base de instituciones de unidades que generan y agrupan ideas de negocios, destrezas, capital que resultan en organizaciones dinámicas (Corredor, 2013).

Se establece que el ecosistema de emprendimiento es imprescindible para el desarrollo de estudios, análisis y explicaciones de las diversas relaciones con personas emprendedoras en torno a su entorno académico, social, político y económico, con la finalidad de que estos ecosistemas se interconecten y mantengan la dependencia mutua entre los agentes económicos, cuya finalidad es la misma, emprender una actividad.

Por otro lado, otro autor define ecosistemas de emprendimiento como una herramienta para alcanzar la sostenibilidad a través de la acción emprendedora, de tal forma que todos los sistemas de innovación y emprendimiento tengan funcionalidad perfecta, actuando de forma beneficiosa y efectiva en dichos ecosistemas y que, de esta forma se apoye la acción emprendedora y las empresas sostenibles (Arraut, 2011).

El mismo autor afirma que, las actividades de emprendimiento son necesarias para el conocimiento dinamizador y el diseño de un tejido empresarial sostenible e innovador, a lo cual explica:

Es importante un ecosistema de emprendimiento universitario, ya que es un dinamizador en la creación de tejido empresarial sostenible e innovador en la región. En la gestión de estos ecosistemas radica no sólo el futuro de la universidad empresarial y su camino hacia la diversificación de sus fuentes de financiación, sino el futuro del sistema económico y social en su entorno de influencia (Arraut, 2011).

Explicando cómo se debe mantener la funcionalidad de los ecosistemas de emprendimiento de forma gráfica, tal como se muestra a continuación:



**Figura 1. Funcionalidad de los ecosistemas de emprendimiento**

Fuente: (FAO, 2013)

En base a ello se establece que los ecosistemas de emprendimiento se basan en el conocimiento para alcanzar una economía de forma sostenible y exitosa, por ende, en base a ello establece que el liderazgo dentro de una empresa es fundamental para la generación de la sostenibilidad nueva dentro de la misma; además de que se logre diseñar una herramienta que le permita facilitar y solucionar la creación de empresas enfocadas en la sostenibilidad.

Así mismo, estos ecosistemas buscan apoyar la acción de los emprendedores de forma exitosa, de modo que se formen líderes relacionados a la cultura emprendedora a través de modelos que les permitan desarrollarlo.

### **1.2.5 Plan estratégico**

El plan estratégico es necesario para lograr de manera exitosa la formulación de los objetivos, los propósitos y una propuesta estratégica, con la finalidad de que los lineamientos estratégicos sean la base de una organización, el cual actúa como herramienta que facilita la toma de decisiones que se encaminen al alcance de los objetivos y el direccionamiento estratégico planteado.

Es así que, un plan estratégico se encuentra definido como:

Un plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado “hoy” en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses (*stakeholders*) (Sainz, 2012).

Sin embargo, el proceso de incorporación del diseño dentro de las empresas y su utilización estratégica, no se desarrolla de forma natural, puesto que este se ejecuta a largo plazo o a un tiempo determinado, con la finalidad de que se logre la superación de las etapas y se coordinen los esfuerzos para alcanzar los objetivos propuestos por la misma. Es ante todo un cambio cultural al interior de la organización. Por lo cual, es necesario que la organización amplíe y actualice su cultura, de forma que este responda a las necesidades de la misma e integre nuevas respuestas para su expansión, es lo que se podría llamar, un proceso de inculturación del diseño en la organización (Gómez, 2010).

Es así como los planes estratégicos se encargan de analizar, definir y establecer acciones que se desarrollen dentro de la organización, con la finalidad de que esta llegue de manera participativa en cuanto a la coordinación de toda la empresa, en relación a ello como plan estratégico y en él se plasman las metas de la misma en base a lineamientos que orienten al alcance de una visión en un tiempo determinado.

En base a ello las ventajas que produce la aplicación de un plan estratégico son:

- Establecer los factores de éxito de la organización en relación a sus fortalezas y acciones desarrolladas.
- Identificar cuáles son los cambios que se producen para el cumplimiento de las metas y objetivos.
- Mejorar la coordinación y la comunicación en la organización, al trabajar de manera colaborativa en su diseño.

- Mitigar la producción de conflictos dentro de la organización.

Es de tal forma que los planes estratégicos se encargan de direccionar los objetivos empresariales de la organización y que, el cumplimiento de los mismos sea el adecuado, además de que la empresa establezca lineamientos estratégicos que logren desarrollar todo el potencial competitivo y de emprendimiento.

### **1.3 PLAN DE ACCIÓN**

Se define como plan de acción a una presentación resumida de varias actividades que se deben ejecutar dentro de una organización, con la finalidad de especificar e identificar los responsables de las diversas funciones, el tiempo plazo en que deben llevar a cabo cada una de las actividades, la cantidad cuantificable de los recursos se son necesarios para su ejecución, de modo que se consiga dar cumplimiento a los objetivos planteados (PYMES, 2012).

El establecimiento de los planes de acción permite a la organización llevar un control adecuado de las acciones que vayan llevando a cabo, además de reducir los riesgos; también el llevar un control adecuado de las firmezas que arroja toda estrategia organizacional.

Los planes de acción incluyen cinco factores que les permiten alcanzar el éxito empresarial, descritos a continuación:

1. Cuentan con objetivos propios de cumplimiento y las acciones a llevarse a cabo.
2. Establece los responsables de ejecutar adecuadamente cada actividad.
3. Establece la línea de secuencia de las actividades.
4. Los recursos necesarios para su ejecución.
5. El mecanismo de evaluación de las actividades.

### **1.3.1 Indicadores de Gestión**

Los indicadores de gestión se consideran como herramientas enfocadas en mejorar de forma permanente las estrategias de la organización, es por ello que estos cumplen lineamientos específicos en los cuales trabajar, de este modo se definen como:

Una expresión cuantitativa del desempeño organizacional de una empresa, el cual se encuentra conformado por diversas áreas que se encargan del funcionamiento de la empresa. Además de considerarse como el conjunto de indicadores, debido a que estas se relacionan con las actividades desarrolladas por la empresa de manera original. El valor del indicador es el resultado de la evaluación realizada a través del indicador y que puede ser comparada con la meta empresarial establecida (Lorino, 2010, pág. 194).

Los indicadores de gestión, se consideran como unidades de medición las cuales se aplican con la finalidad de determinar la funcionalidad de una empresa, además de evidenciar si las estrategias aplicadas dentro de la misma funcionan adecuadamente y se encuentran arrojando los resultados esperados.

## **1.4 MARCO CONCEPTUAL**

### **Innovación**

El concepto se utiliza de manera específica en el sentido de nuevas propuestas, inventos y su implementación económica. En el sentido estricto, en cambio, se dice que de las ideas solo pueden resultar innovaciones luego de que ellas se implementan como nuevos productos, servicios o procedimientos, que realmente encuentran una aplicación exitosa, imponiéndose en el mercado a través de la difusión (CONFINEM, 2015)..

### **Ecosistema de emprendimiento:**

El ecosistema consiste en trabajar los puntos de conexión entre empresas de diferentes sectores, pero colaboradoras entre sí, de manera que no sean sólo proveedores

y/o clientes, sino que entiendan que están entre ellas creando industria, economía, bienestar, etc. (Clapham, 2014).

**Financiamiento:**

Conjunto de recursos monetarios y de crédito que se destinarán a una empresa, actividad, organización o individuo para que los mismos lleven a cabo una determinada actividad o concreten algún proyecto, siendo uno de los más habituales la apertura de un nuevo negocio (Abi, 2013).

**Coworking:**

Los espacios de coworking son oficinas compartidas en las que profesionales autónomos, tele trabajadores y empresarios se dan cita para trabajar; donde los gestores del espacio intentan conectar y crear oportunidades profesionales y; personales entre y para sus miembros. En su mayoría se trata de profesionales que no necesitan más que un portátil, un teléfono y una buena conexión a internet para poder realizar su trabajo: programadores, diseñadores, gestores de comunidades online, periodistas, comerciales, consultores.

**Planificación**

Se refiere a las acciones que se ejecutan para la realización de planes y proyectos de diferente índole, en el cual se pueden modificar diversos aspectos conforme el avance del tiempo en relación a los resultados que arroje y, objetivos específicos que busca alcanzar (Zambrano, 2001).

**Plan estratégico**

El plan estratégico es un documento formal en el que se intenta plasmar, por parte de los responsables de una compañía (directivos, gerentes, empresarios) cual será la estrategia de la misma durante un período de tiempo, generalmente de 3 a 5 años (Caja de Herramientas Comunitarias, 2014).

**Programa**

El programa de acción define los objetivos, metas, políticas y prioridades a mediano y largo plazo, para cada uno de los niveles de decisión de la empresa (Stoner & Wankel, 2002).

### **Estrategia**

Es el conjunto de decisiones tomadas dentro de una empresa u organización, la cual integra misión, objetivos y secuencia de acciones administrativas en un todo independiente (Fernández, 2014).

### **Inversión**

Se refiere a un término que hace hincapié a la colocación de capital en una operación, proyecto o iniciativa empresarial, con el fin de recuperar con intereses con el objetivo de que se generen ganancias.

El concepto de inversión debe tener siempre una relevancia especial en todo proyecto ya que es un factor clave para analizar la factibilidad del negocio.

### **Productividad**

Medida de eficiencia de producción. Razón entre producción y factores de producción (Rosenberg, 2008, pág. 12).

### **Valor agregado**

El valor agregado corresponde a la característica adicional que un producto o servicio ofrece con el propósito de generar mayor valor, esto siendo para la percepción del consumidor. Hay que tener en claro que este término puede ser el factor determinante entre el éxito o el fracaso que una empresa tenga.

## **1.5 MARCO LEGAL**

Tiene que comprenderse que el emprendimiento en el Ecuador es investigado desde el 2004, cuando la Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL), se inserta en el proyecto del Global Entrepreneurship Monitor Ecuador (GEM) que investiga

sobre la Actividad Emprendedora Temprana (TEA) como perspectiva del individuo durante el proceso de creación de empresas. Mediante esta investigación se logró revelar que el país ocupa el tercer lugar de entre 34 países GEM (Global Entrepreneurship Monitor, 2016)

El estudio de la GEM, identifica además, a dos tipos de emprendedores, los primeros denominados emprendedores por oportunidad y los segundos por necesidad. El emprendedor por oportunidad, es aquel que, entre muchas opciones, aprovecha una oportunidad que se le presenta en su entorno. El emprendedor por necesidad, es aquel que busca opciones de negocio por desempleo y puede ayudar si tiene una iniciativa de empleo por cuenta propia.

Según la GEM (2016), los negocios nacientes corresponden al 16.7% respecto a las del 2008 que fue del 8,71 en el país. La tasa de los negocios nuevos es del 11.7% (igual a la del 2008), evidenciándose una etapa de gestación de negocios dinámica.

Al centrar el análisis en las motivaciones de la decisión de emprender, se observa que el 64% responde a una oportunidad en el mercado; mientras que, el 36% lo es por necesidad.

En el año 2007, se comienza a abarcar un nuevo rumbo en la política económica del Ecuador y se evidencia en la nueva Constitución aprobada en el 2008, las condiciones necesarias para asegurar el desarrollo empresarial en el Ecuador, así como a través de la Secretaria Nacional de Planificación (SENPLADES), se instrumenta como política de Estado el Plan del Buen Vivir (2008-2013) y que hoy se ejecuta el Plan (2013-2017) Paralelamente, los Ministerios de Productividad y de Economía Social y Solidaria, reorientan la visión para el desarrollo y mejoramiento de la competitividad de las Micros, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYME), en la convicción de que es el sector que aporta con el 95,42% al empleo del país, según el Censo Económico del Ecuador (2010).

En el país se han creado otras instituciones locales que brindan oportunidades, fomentan la innovación y cultivan un hábito emprendedor, tales como Riobamba/ 'Chimborazo Innova', (convenio académico y productivo entre instituciones empresariales, educación superior y los gobiernos seccionales y provinciales de Chimborazo), capacita a microempresarios en temas de desarrollo productivo y empresarial.

La nueva Política Económica instaurada en el país desde el 2008 con la aprobación de la nueva Constitución y sus leyes anexas, genera apoyo al emprendimiento, a través de la política pública institucional.

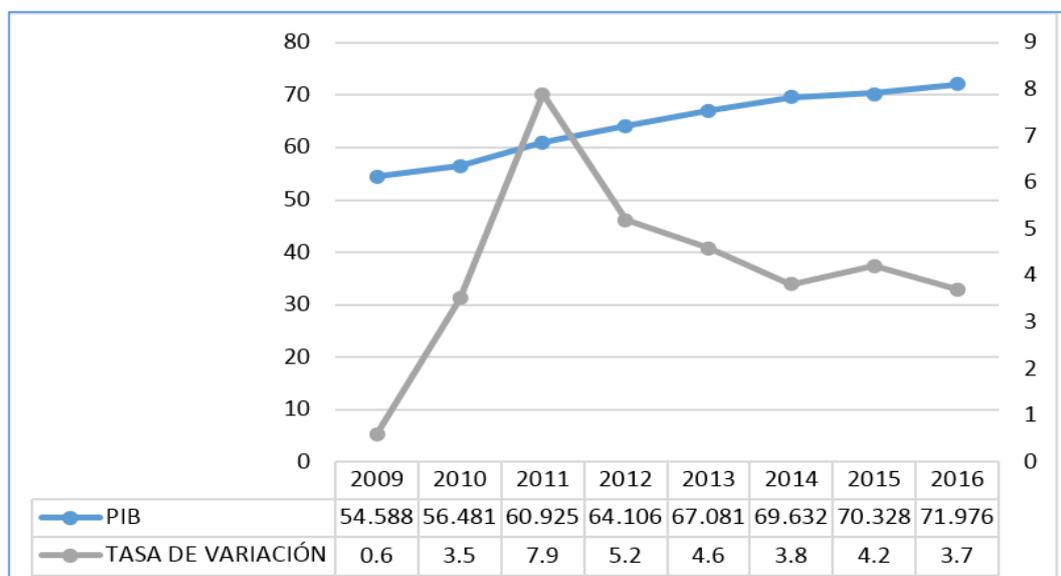
## **CAPÍTULO II**

### **2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

#### **2.1 FACTOR ECONÓMICO**

##### **2.1.1 Producto Interno Bruto (PIB)**

La economía de Ecuador ha experimentado varios desajustes en los últimos 6 años, pues al tener una estructura productiva que depende en mayor parte de la producción de petróleo, disminuye la probabilidad de crecimiento inmediato. Para el año 2014 el sistema económico tuvo una caída que influyó directamente sobre la producción ecuatoriana, pues el Gobierno al no tener liquidez, enfocó sus recursos al potenciamiento de obra social, este es el caso del desarrollo de hidroeléctricas y la Refinería de Esmeraldas. Este hecho se generó por el decrecimiento del precio del crudo a nivel internacional, que disminuyó a menos de 30 dólares. Con la variación de este factor se dificulta la obtención de ingresos constantes para el Ecuador, y los resultados repercutieron sobre la matriz productiva ecuatoriana. En consecuencia, la creación de nuevos emprendimientos se ha visto afectada por el miedo que ha generado la incertidumbre económica ecuatoriana en el emprendedor, pues con las frecuentes alteraciones al marco jurídico, aunado a las deficientes políticas del gobierno, generan un escudo a las personas que son aversivas en el momento de crear nuevos negocios. En consecuencia, se determina que las condiciones actuales para la formación de un ecosistema funcional de emprendimiento e innovación en el Ecuador no son adecuadas.



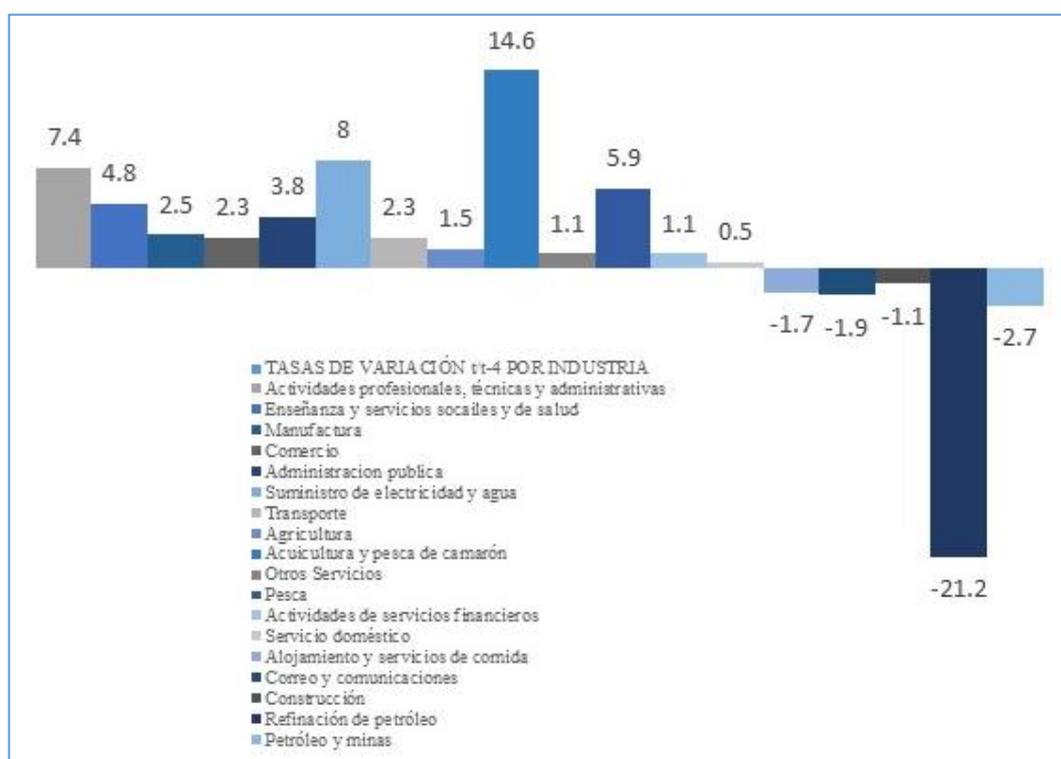
**Figura 2. PIB 2010 – 2016**

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2016)

Para el año 2010 el PIB ascendió a 56.481.000 USD, registrando una tasa de crecimiento de 3,5%, para incrementarse en el año 2011 en 60.925.000 USD, evidenciando una tendencia creciente. Continuando con el análisis en el año 2012 este flujo aumentó en 64.106.000 USD, mostrando un crecimiento porcentual del 7,9%, con el mismo nivel en 2013 el PIB creció a 67.081.000 USD. Para el año 2014 la economía del Ecuador comenzó a desacelerarse desarrollándose a razón del 3,5% interanual, de esta manera el país creció apenas en 69.632.000 USD, de la misma forma en el año 2015, el PIB creció tan solo a 70.328.000 USD. Ya para el 2016 se generó el primer índice negativo en los últimos 10 años, con un decrecimiento del 1,05% interanual.

Este acontecimiento es determinado por el decrecimiento del comercio petrolero, que se convierten en la fuente de ingresos número uno del Ecuador, conjuntamente al elevado gasto público han desarrollado un conjunto de inconvenientes que se sintetizan en la exigencia de más tributos para equilibrar la falta de ingresos, produciendo inseguridad y limitada generación de nuevas empresas, es decir se reduce el emprendimiento. En este sentido como puede influir el PIB en el ecosistema de emprendimiento, aunque es un factor de incidencia macroeconómica, es claro que a partir de su comportamiento se puede terminar el estado de la economía nacional.

Como parte del estudio del Producto Interno Bruto (PIB) se logra dividir su estructura, según la contribución de los sectores que constituyen el sistema productivo del Ecuador, por lo que se transforma en un indicador que logra ofrece datos e información relevante sobre el comportamiento de los sectores de la producción, en donde se están desarrollando nuevos emprendimientos que mediante su dinámica logran aportan de forma significativa a la economía nacional fortaleciendo la formación de un ecosistema funcional de emprendimiento e innovación en el Ecuador.

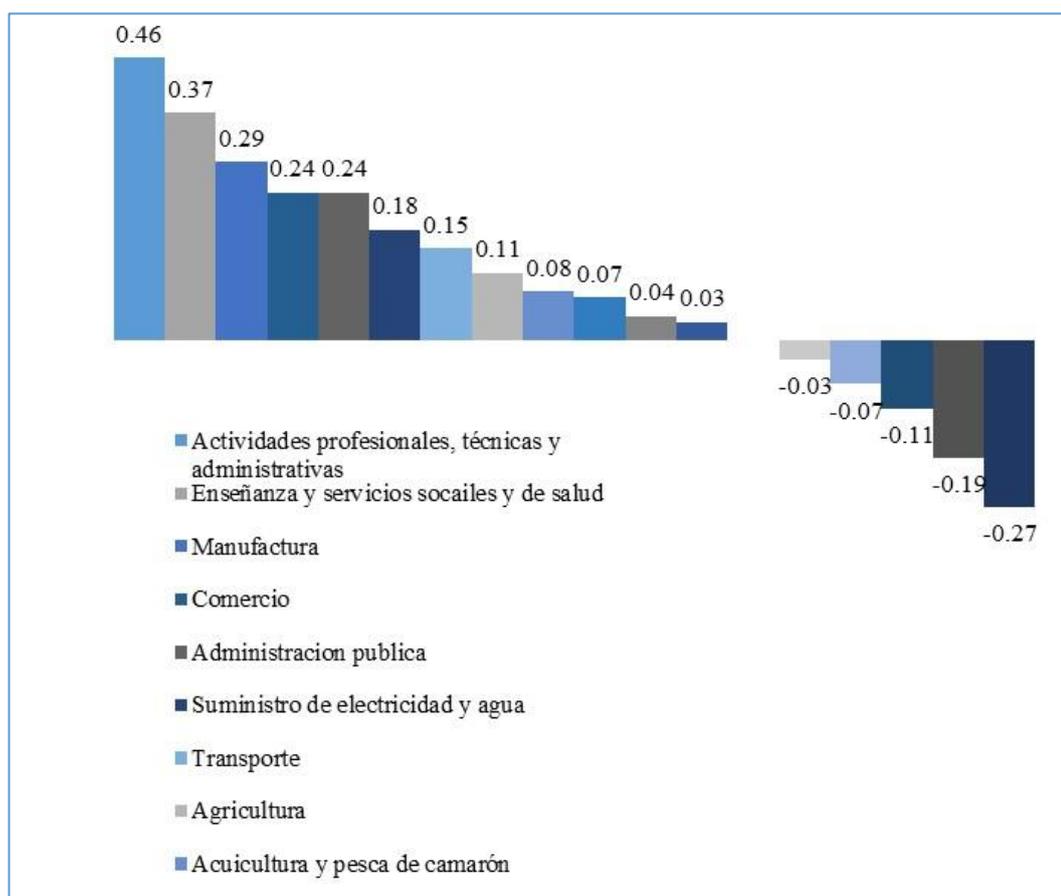


**Figura 3. VAB por sectores**

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2016)

Después de la industria petrolera el VAB por sectores determina que la industria que mayor incide en el PIB es la manufacturera, en donde se integra al sector de producción de alimentos procesados con un grado de agregación de valor medio y avanzado. Este es uno de los sectores de mayor diversificación y crecimiento, es decir, existe constantemente la creación de nuevos negocios que giran en torno a esta actividad, por lo que puede decirse que es uno de los sectores que más emprendimientos

genera, pues establece un VAB de 14,6. Entre los sectores más significativos de la industria está el comercio, misma que evidencia un crecimiento constante, dentro de este se configuran los productos de las industrias estratégicas del país, por lo tanto su evaluación es importante para entender al generación de nuevas empresas en el Ecuador. Para el año 2016, estos sectores exponen una tendencia particular pues crecieron alrededor del 1%, el rendimiento más bajo del contexto analizado. Este factor incide de forma directa en el sistema económico ecuatoriano.

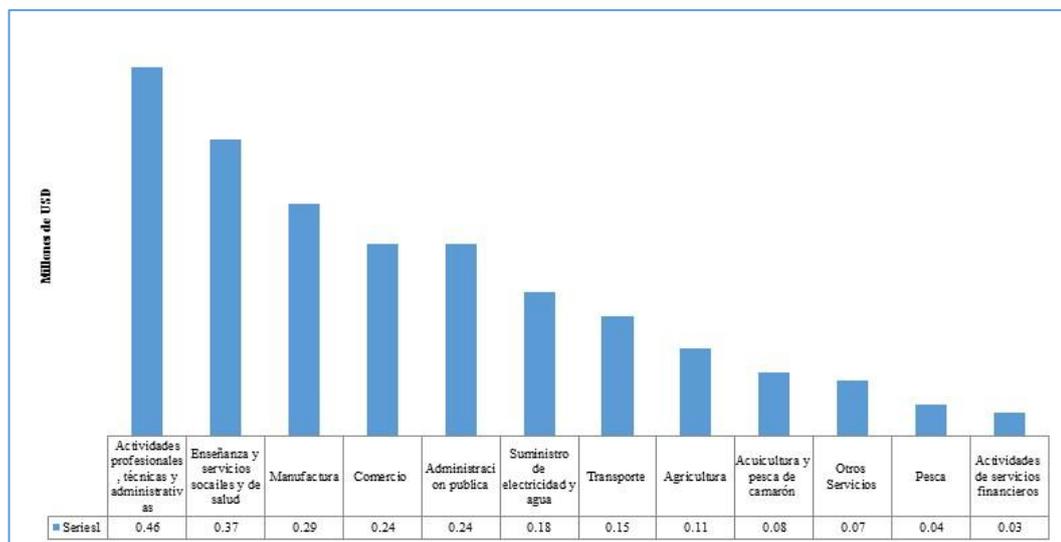


**Figura 4. Aporte al crecimiento del Producto Interno Bruto**

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2016)

De forma general la disgregación del PIB se muestra a través del VAB, en la figura 3, se observa una variante de la figura 2, mostrando las industrias que aportaron al crecimiento y las que no, donde destacan los servicios profesionales, salud, manufactura y comercio, en otras palabras, en estos sectores se han generado empresas

de todo tipo desde pequeñas hasta medianas, este tipo de organizaciones son las de mayor crecimiento en el país.



**Figura 5. Participación porcentual por industria en el PIB**

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2016)

La explicación que merece esta figura es similar a la de la figura 3, denotando la misma información en forma de barras. Adicionalmente, se debe mencionar que una de las actividades que también sobresale en la economía son las relacionadas con servicios profesionales y administrativos, esta parte es importante pues refleja el trabajo de los de las personas que inician una empresa propia en el país.

### **2.1.2 Tasa de inflación**

La tasa de inflación es un indicador que evidencia la situación interna de la economía nacional, pues establece la facilidad de acceso a bienes y servicios. A través de esta se puede medir el ritmo que tiene el flujo de efectivo de los negocios y empresas que operan en el Ecuador. Esta última situación es la que ha derivado en la disminución de generación de negocios, considerando que el flujo comercial ha disminuido, no ciertamente por el aumento de la inflación sino más bien por el bajo consumo de bienes y servicios por parte de la población, lo que se traduce en el descenso de la creación de PYMES, principales dinamizadoras de la economía.



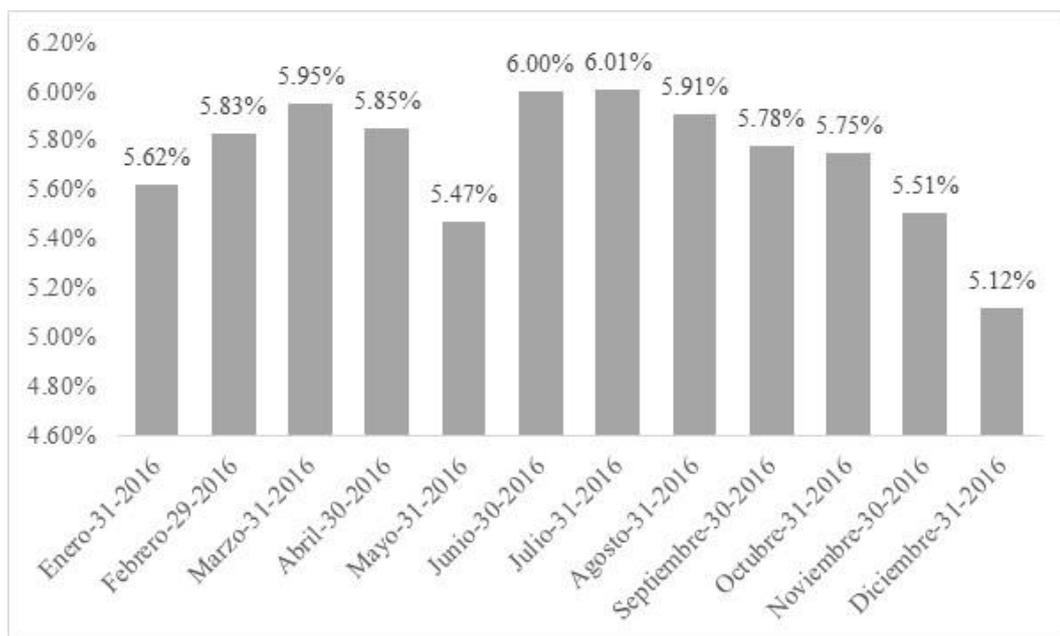
**Figura 6. Inflación noviembre 2015 – noviembre 2016**

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2016)

Desde el año 2015 se presenta una disminución significativa, por lo que en el mes de noviembre de 2015 la inflación se situó en 3,40%, y disminuyó a finales del año a 3,38%, conservando el mismo comportamiento en el año 2016. Realizado el análisis de la tasa de inflación se debe establecer que es un factor determinante para la creación de nuevos negocios (PYMES), por lo que es fundamental tomar su comportamiento como base de los factores que pueden incidir en la formación de un ecosistema de emprendimiento en el Ecuador.

### 2.1.3 Tasa Pasiva

El producto del contexto económico que enfrenta el Ecuador, se presenta en el crecimiento y decrecimiento de la tasa pasiva, misma que se transforma en el porcentaje que el sistema financiero desembolsa a manera de inversión a los prestamistas.



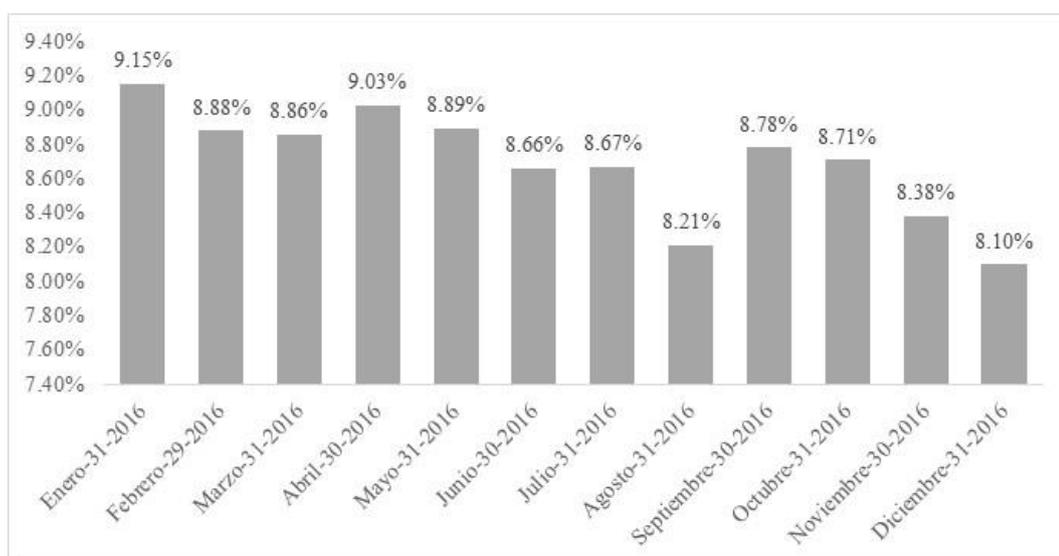
**Figura 7. Tasa de interés pasiva enero 2016 – diciembre 2016**

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2016)

La tasa pasiva, en el año 2016 pasa de 5,62 % a 5,12 %, en otras palabras, el sector financiero es cada vez menos atractivo para realizar inversiones pasivas, en otras palabras, existe movimiento de efectivo en el sector, sin embargo, el miedo de las personas se origina en la inseguridad económica y financiera percibida, lo que genera una aversión hacia la creación de nuevas empresas y negocios.

#### **2.1.4 Tasa activa**

El concepto de tasa de interés activa, se fundamenta en porcentaje efectivo estructurado a partir del costo del dinero cedido en préstamo, en otras palabras, es la utilidad de las entidades financieras, generada por la comercialización de productos financieros.



**Figura 8. Tasa de interés activa enero 2016 – diciembre 2016**

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2016)

Este comportamiento de la tasa activa, es el resultado del efecto que ha generado la inestable economía del país, pues existe un exceso de liquidez, en este sentido a comienzos de 2016 se ubicó en 9,15 % y disminuyó a 8,10 % en diciembre del mismo año.

### 2.1.5 Tasas referenciales

Las tasas de interés referenciales tienen dos fines dentro del estudio, el primero es encontrar la relación entre el comportamiento de las tasas internas y, el segundo es determinar si estas tasas influyen en la composición de un ecosistema funcional de emprendimiento e innovación en el Ecuador, pues si estas son altas reflejará el alto costo del dinero cedido en préstamo, por el contrario, si estas son bajas determinará la facilidad de acceso a crédito.

**Tabla 1. Tasas referenciales nacionales**

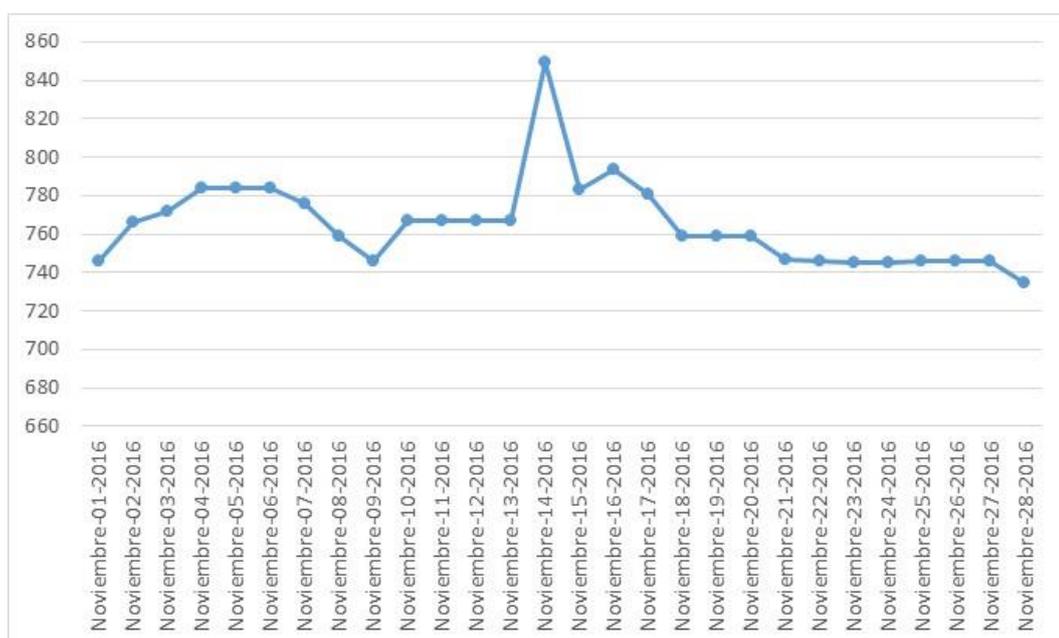
<b>TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES</b>			
<b>Tasas Referenciales</b>		<b>Tasas Máximas</b>	
<b>Tasa Activa Efectiva Referencial</b>	<b>% anual</b>	<b>Tasa Activa Efectiva Máxima</b>	<b>% anual</b>
<b>para el segmento:</b>		<b>para el segmento:</b>	
Productivo Corporativo	8.48	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.84	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.15	Productivo PYMES	11.83
Comercial Ordinario	9.35	Comercial Ordinario	11.83
Comercial Prioritario Corporativo	8.10	Comercial Prioritario Corporativo	9.33
Comercial Prioritario Empresarial	9.92	Comercial Prioritario Empresarial	10.21
Comercial Prioritario PYMES	11.00	Comercial Prioritario PYMES	11.83
Consumo Ordinario	16.77	Consumo Ordinario*	17.30
Consumo Prioritario	16.69	Consumo Prioritario **	17.30
Educativo	9.50	Educativo **	9.50
Inmobiliario	10.86	Inmobiliario	11.33
Vivienda de Interés Público	4.98	Vivienda de Interés Público	4.99
Microcrédito Minorista	27.26	Microcrédito Minorista	30.50
Microcrédito de Acumulación Simple	25.15	Microcrédito de Acumulación Simple	27.50
Microcrédito de Acumulación Ampliada	21.48	Microcrédito de Acumulación Ampliada	25.50
Inversión Pública	8.19	Inversión Pública	9.33

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2016)

Esta tabla de interés con márgenes referenciales contempla las tasas activas para el segmento productivo empresarial, el mismo que se ubica en el 9,84%, además también es importante considerar la tasa de interés del segmento comercial prioritario empresarial, el cual es de 9,92%. Estas tasas referenciales tienen niveles similares de financiamiento. Además, la tasa activa para crédito comercial prioritario PYMES con el 11% es la más alta dentro de esta dimensión empresarial del sistema financiero nacional, que al tener intereses altos para financiamiento empresarial muestra la situación económica que atraviesa el país, pues el riesgo implicado en la inversión de un nuevo negocio es elevado, lo que determina que en la actualidad no existen las condiciones adecuadas para generar empresa, desfavoreciendo a la construcción de un sistema equilibrado de emprendimiento.

### 2.1.6 Riesgo País

El riesgo país es un indicador económico que, en definitiva evalúa las condiciones de un país para realizar inversiones, esto desde la perspectiva del inversionista extranjero. En este sentido esta información es de utilidad para facilitar las decisiones de emprendimiento en el Ecuador.



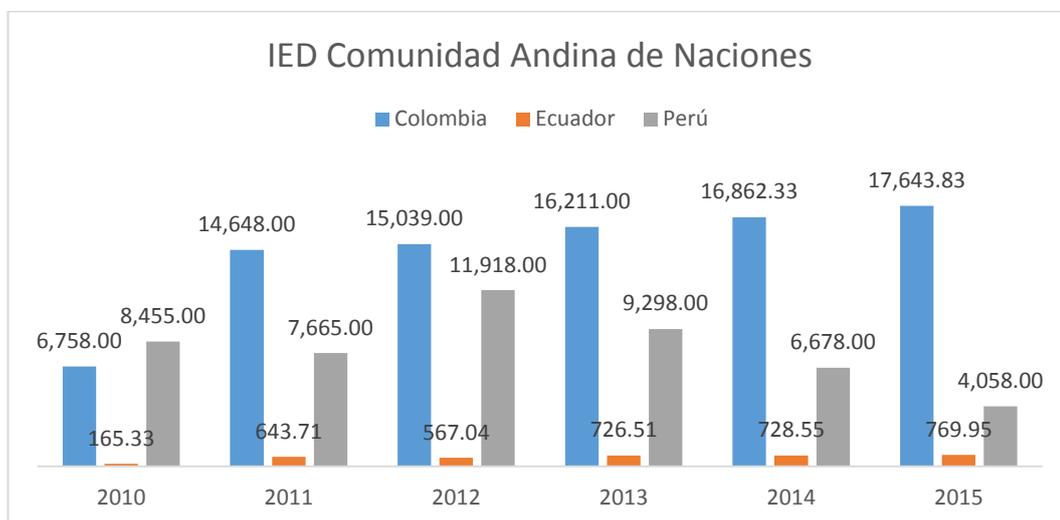
**Figura 9. Riesgo país, noviembre 2016**

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2016)

Las mediciones del riesgo país se realizan mensualmente y para fines del estudio, se ha realizado una síntesis del último mes (noviembre) evaluado por el Banco Central. En este periodo se evidencia que el riesgo país pasó de 7.46% el 1 de noviembre de 2016 a 7.35% el 30 de noviembre de 2016.

El análisis del riesgo país, por consecuencia se dirige directamente hacia la evaluación de la Inversión Extranjera Directa (IED), pues según los resultados anteriores, esta debe ser baja. La IED son todas las inversiones en términos de USD provenientes de otros países y, dirigidos hacia proyectos de desarrollo comercial, para el caso concreto de la investigación, es importante su análisis pues este indicador puede

mostrar indicios del por qué no se ha podido desarrollar una estructura empresarial abierta que permita la creación vertiginosa de nuevas empresas en el Ecuador.

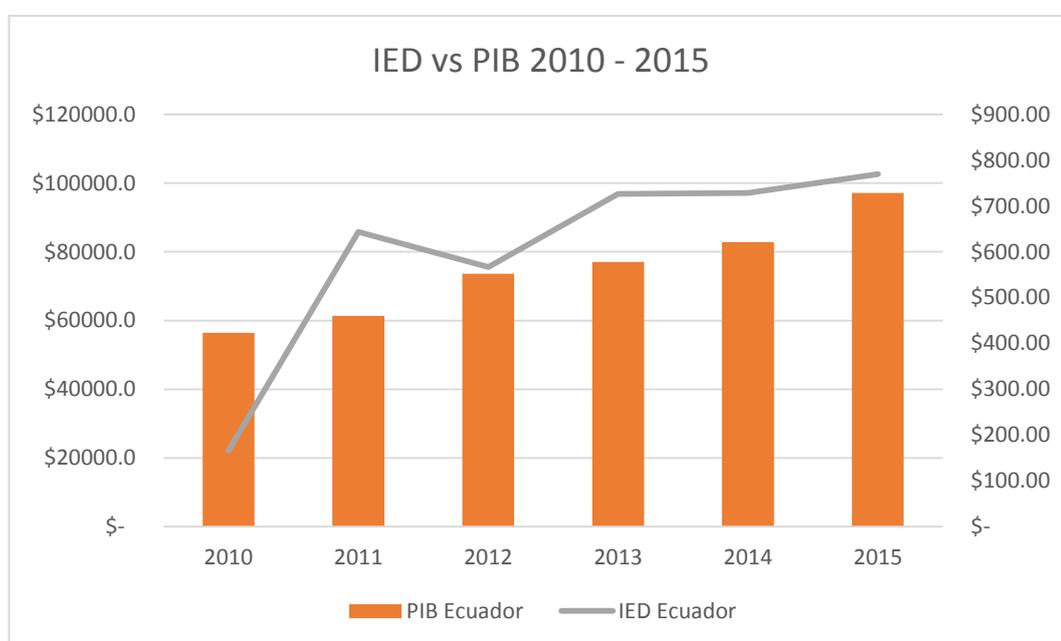


**Figura 10. Inversión Extranjera Directa 2010 – 2015**

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2016)

Para generar una idea mucho más completa de la importancia del IED, se ha comparado este indicador entre tres países, Colombia, Ecuador y Perú. Tanto Colombia como Perú poseen condiciones similares para la inversión que, a diferencia de Ecuador lleva un retraso significativo tanto en políticas económicas como en desarrollo empresarial. Con el fin de precisar una mejor comprensión, de acuerdo a la figura 6, los niveles en color naranja corresponden al Ecuador, que en comparación con países vecinos percibe en promedio 40 veces menos de inversión extranjera. En el año 2010 el Ecuador apenas recibió un total de 165 millones de USD, provenientes principalmente de países europeos. Para el año 2011 esta cifra se incrementa en 643 millones de USD, cuatro veces más que en el año anterior, pero que, sin embargo, con respecto a Colombia y Perú sigue siendo baja. En 2012 esta disminuye en 567 millones de USD para después en los años 2013, 2014 y 2015 seguir una tendencia creciente del 23% promedio y situarse en 726 millones de USD, 728 millones de USD y 769 millones de USD respectivamente. Colombia es un referente a nivel Sudamericano de inversión extranjera directa, captando en promedio 14.000 millones de dólares en IED, seguido de Perú con aproximadamente 8.000 millones de USD.

Dentro de estos mismos parámetros es también oportuno analizar el comportamiento de la IED con respecto al PIB de Ecuador, lo que mostrará qué porcentaje de la actividad privada empresarial extranjera influye en el crecimiento de la economía ecuatoriana. Para esto se comparará el IED y el PIB en el periodo 2010 – 2015, delimitación que corresponde a los objetivos y condiciones de la investigación. Adicionalmente, esta comparación mostrará ciertos rasgos del comportamiento de las empresas del Ecuador y su influencia en la construcción de un ecosistema funcional de emprendimiento e innovación en el Ecuador.



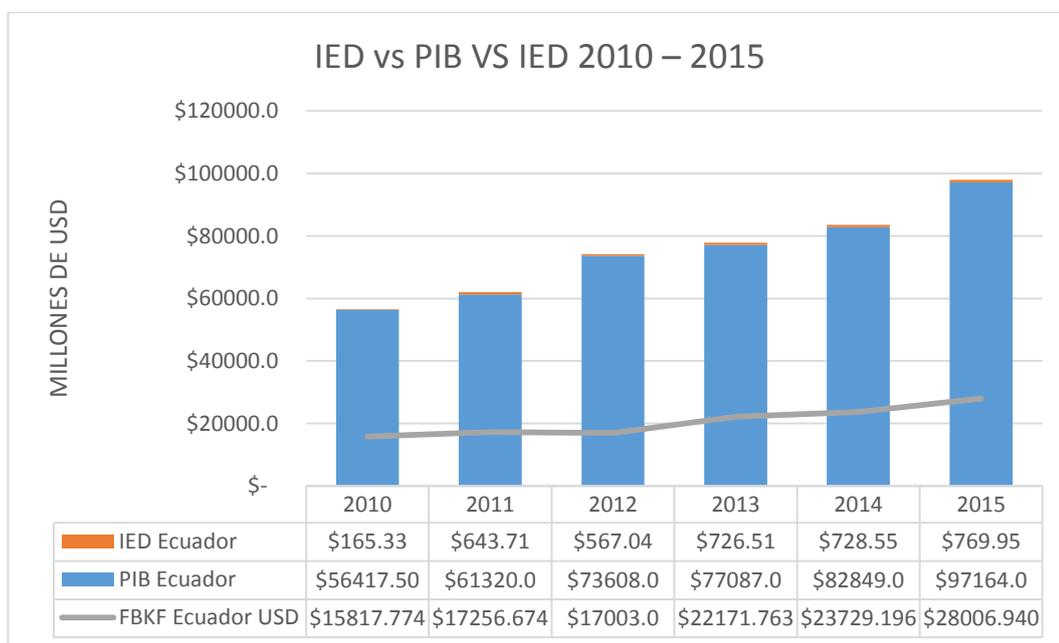
**Figura 11. IED vs PIB 2010 – 2015**

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2016)

Al parecer el crecimiento del IED va de la mano con el crecimiento del PIB, en términos monetarios, lo que demuestra que, al existir crecimiento de la economía, el inversionista extranjero se siente atraído por estas condiciones, y al igual que el PIB crece también el IED, entonces se puede establecer una relación directa. Sin embargo, esta situación no es la deseable pues como se analizó anteriormente, los rubros de IED de países vecinos superan los 10.000 millones de USD anuales que, por el contrario en el Ecuador estos no sobrepasan los 1.000 millones de USD anuales.

### 2.1.7 Formación Bruta de Capital Fijo (FBKF)

Uno de los indicadores que muestra el impacto de la IED es la Formación Bruta de Capital Fijo (FBKF), el cual es un medidor macroeconómico que evalúa el comportamiento de la capacidad productiva, como parte de la generación de fuentes de empleo y mayor diversificación de la producción de las industrias y sectores del país. En relación al comportamiento de las tres variables económicas en el Ecuador, de forma general se aprecia un crecimiento constante en el periodo 2010 - 2015, sin embargo, existe un año en el que el IDE parece incidir en el FBKF, pues en 2012 al reducirse la inversión extranjera pasando de 643 millones de USD en 2011 a 567 millones de USD, asimismo decrece la formación bruta de capital, de 17.256 millones de USD en 2011 a 17.003 millones de USD en 2012, por otra parte se mantiene el PIB creciendo a razón del al 11% promedio anual, esto se justifica con la injerencia predominante de la industria petrolera en la economía nacional, pues al disminuir la IED en los demás sectores productivos sus resultados no tienen mayor peso en los ingresos del país.



**Figura 12. IED vs PIB VS IED 2010 – 2015**

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2016)

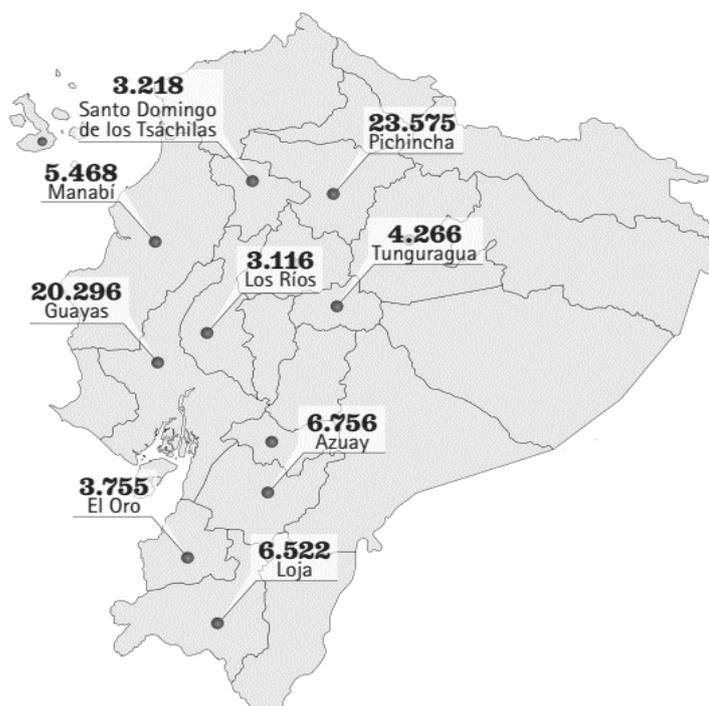
## **2.2 FACTOR SOCIAL**

### **2.2.1 Características del emprendedor ecuatoriano**

Con los datos proporcionados por el Censo Nacional Económico del año 2010, se considera que el 99% de los emprendimientos se producen bajo la denominación de microempresa, con un máximo de 2 trabajadores y una inversión por encima de los \$7.000. En conclusión, se determina que el 92% de los nuevos emprendimientos se desarrollan en estos tres sectores.

- Comercio 53%.
- Servicios 39%.
- Manufactura 8% (Revista EKOS, 2016).

Según este comportamiento se fundamenta los resultados analizados con respecto a los macroindicadores, con lo que se obtuvo síntesis que las industrias o sectores que mayor aporte le generan al crecimiento del país son el comercio, la manufactura y el comercio. Como aporte adicional se puede decir que la iniciativa emprendedora se concentra en el sector manufacturero que se disgrega en prácticas y procesos de producción de alimentos y, de esta se deriva la mayor proporción de emprendimientos del país.



**Figura 13. Número de microempresas por provincia**

Fuente: (Revista EKOS, 2016)

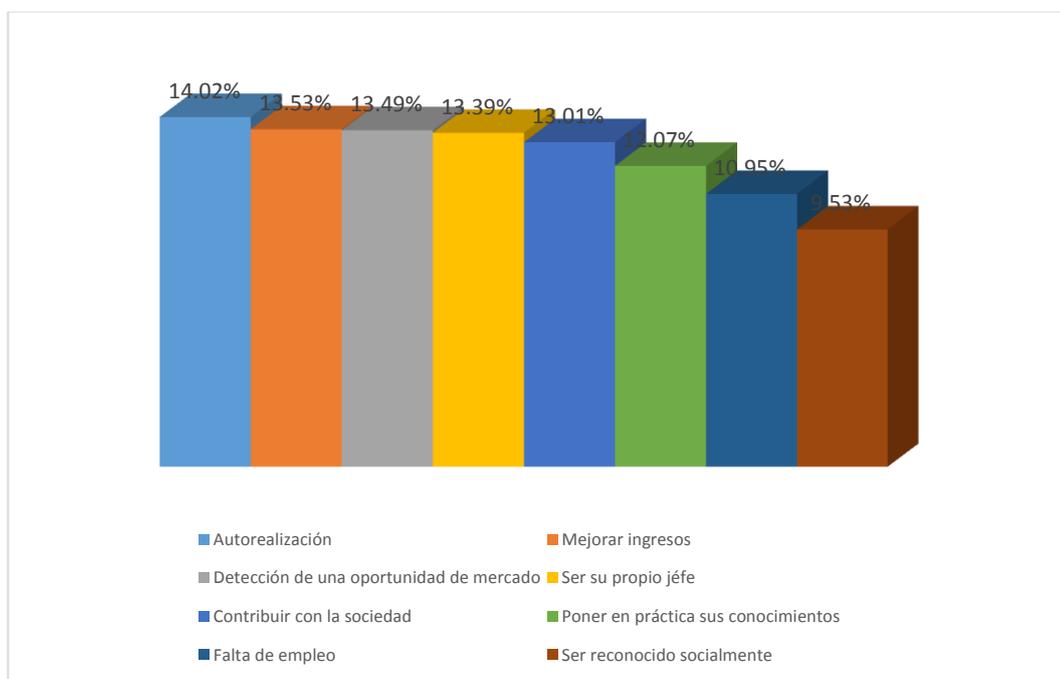
### 2.3 FACTOR CULTURAL

El apoyo al emprendimiento e innovación como un rasgo claramente presente en la cultura del Ecuador, ha sido evidente en los últimos años. Los intentos por cambiar la realidad actual del Ecuador en cuanto a la creación de empresas no han sido constantes y han actuado de forma aislada, por lo que han dado paso a la construcción de políticas y acciones a favor de ciertos sectores donde se incluyen el público y el privado, cuyo fin es el de estructurar los elementos del emprendimiento para lograr que este sea un elemento clave del desarrollo económico del país.

#### **Emprendedores**

En el análisis del factor cultural es preciso analizar cuáles son las motivaciones del emprendedor para generar empresa. Los motivos que llevan a crear una empresa están distribuidos con uniformidad. Sin embargo, un reflejo claro de lo que sucede en América Latina al igual que en el resto del continente, más del 27% de los emprendedores ecuatorianos tiene motivaciones como la autorrealización y mejorar sus

ingresos. El 13.53% de los emprendedores que asociaron esta actividad con el mejoramiento de sus ingresos relaciona el alto nivel de emprendimiento por necesidad del Ecuador, versus emprendimiento por oportunidad de países desarrollados (Catapulta, 2015)



**Figura 14. Motivación de los Emprendedores**

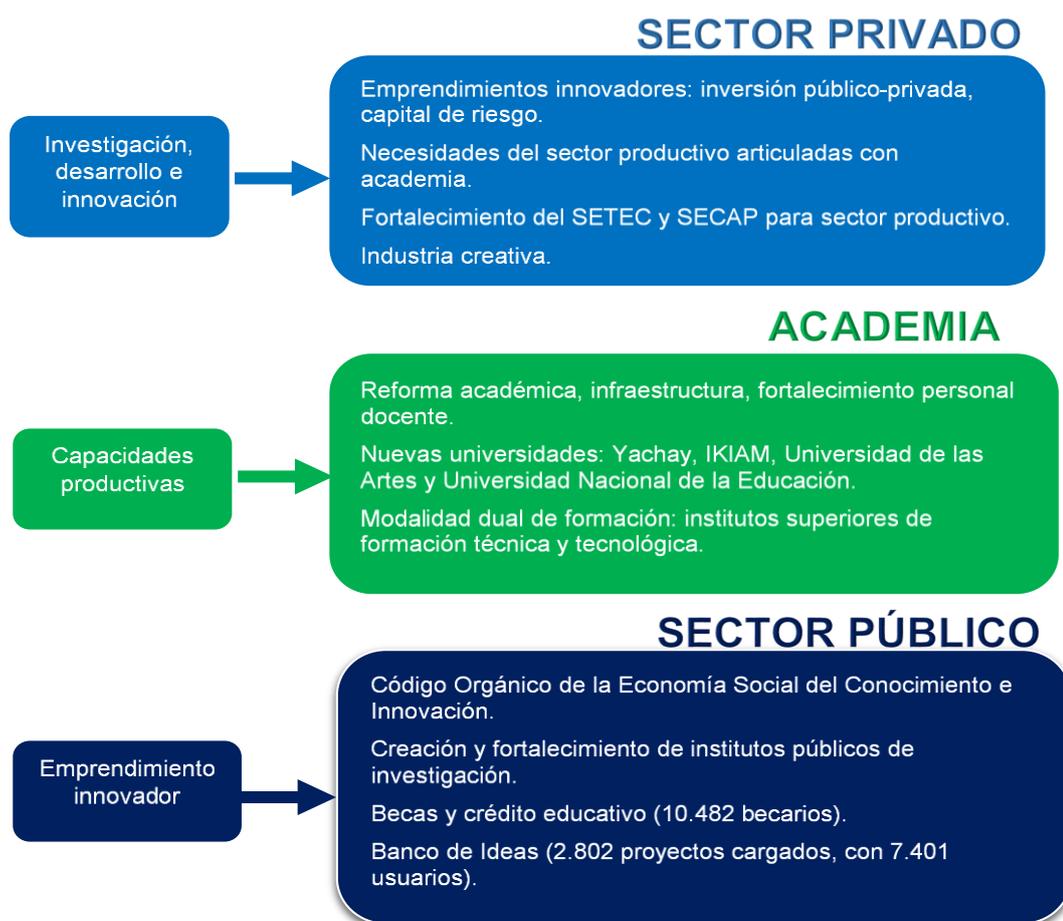
Fuente: (Catapulta, 2015)

## 2.4 FACTOR LEGAL

### Plan Nacional para el Buen Vivir

El sistema económico y de producción del Ecuador durante años se ha basado en la extracción de materias primas, dándole énfasis en la explotación de petróleo. A raíz de esta constante productiva a través del gobierno de Rafael Correa con la instauración del proyecto de Revolución Ciudadana, se inició un proceso de transformación que en primera instancia se manifestó con cambios en la Constitución de 2008, que hacen referencia al “Sumak Kawsay” (Buen Vivir), el Sumak significa la relación armoniosa entre el hombre y el planeta, mientras que Kawsay significa una vida digna y en plenitud (Secretaría del Buen Vivir, 2016), este es el principio base para el Plan

Nacional para el Buen Vivir (PNBV), el cual dentro de sus estrategias (estrategia 3) contempla el aumento de la productividad y diversificación de exportaciones, exportadores y destinos mundiales, principio avalado por el objetivo 2 del PNBV “mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía”, el objetivo 3 “mejorar la calidad de vida de la población”, y por el objetivo 6 “garantizar el trabajo estable, justo y digno en su diversidad de formas” (SENPLADES, 2012), todo esto bajo el marco del Cambio de la Matriz Productiva que integra a todos los sectores de la producción, fomentando el trabajo asociativo e inclusivo con la formación de organizaciones micro empresariales que son participes del flujo económico del país. Desde esta perspectiva se puede determinar que por parte del Estado se han establecido las bases para lograr un entorno dinámico de emprendimiento y así proyectar el desarrollo económico y productivo del Ecuador hacia una sociedad participativa e incluyente.



**Figura 15. Entorno y Competitividad Sistémica**

Fuente: (Ministerio Coordinador de Producción Empleo y Competitividad, 2015)

Adicionalmente, se debe también integrar dentro de los parámetros legales de acción las reformas realizadas al Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI), en el cual se realizan las siguientes precisiones a favor del emprendimiento e innovación.

Uno de los fines del COPCI es el de generar un sistema integral para la innovación y el emprendimiento, para que la ciencia y tecnología potencien el cambio de la matriz productiva; y para contribuir a la construcción de una sociedad de propietarios, productores y emprendedores. Esto articula a los diferentes actores de la económica ecuatoriana (sector privado, sector público y academia) (Asamblea Nacional, 2013, pág. 2).

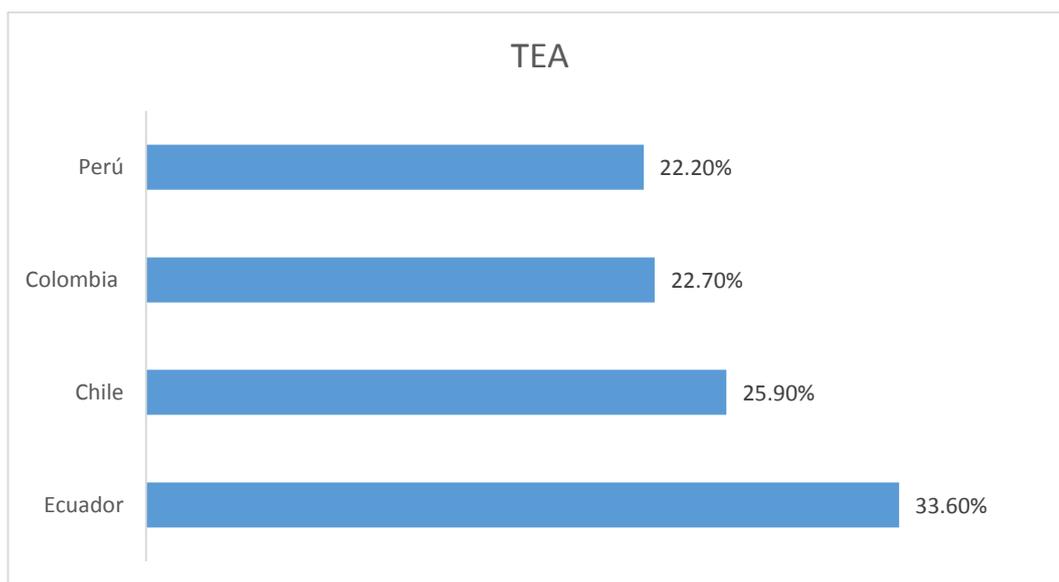
### **CAPÍTULO III**

## **3. EVOLUCIÓN DEL EMPRENDIMIENTO Y METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

Ecuador es uno de los países sudamericanos considerado entre los 15 con mayor predisposición a generar emprendimientos. Las características de los emprendedores ecuatorianos se basan principalmente en la juventud y la capacidad de identificar las oportunidades del mercado, por otra parte, encuentran como principales obstáculos la falta de capital y la escasa capacitación.

### **3.1 LA ACTIVIDAD EMPRENDEDORA TEMPRANA**

Ecuador es uno de los países que manifiesta una mayor inclinación por la generación y creación de nuevas empresas, en este sentido la actividad emprendedora temprana (TEA) en el país en el año 2016 fue de 33.6%, dándole el primer lugar sobre países de Latinoamérica y el Caribe.



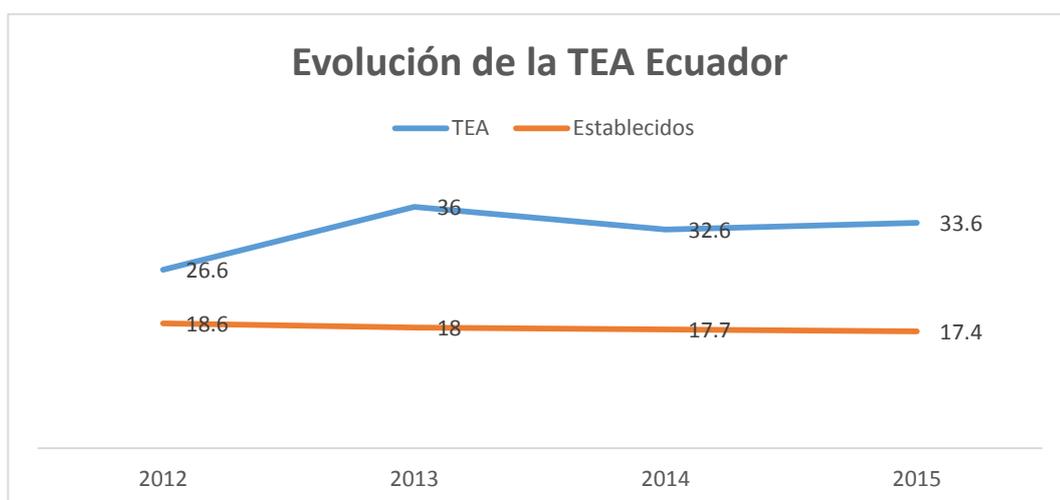
**Figura 16. La actividad emprendedora temprana (TEA)**

Fuente: (Global Entrepreneurship Monitor, 2016)

Ecuador de acuerdo al TEA lidera el factor de emprendimiento en América Latina y el Caribe con un 33,6%, en segundo lugar, esta Chile con un 25,90%, seguido en el tercer lugar está Colombia con 22,70%, en el caso de este país ha tenido un descenso en cuanto a la generación de emprendimientos pues hace solo tres años atrás tenía el primer lugar en esta medición, en último lugar se encuentra Perú con un 22,20%. Esta información hace pensar que las condiciones para generar nuevos negocios en el Ecuador son apropiadas, sin embargo, existen otros factores que inciden de forma directa en la proliferación de emprendimientos como el marco legal, político y económico.

### **3.2 EVOLUCIÓN DE LA TEA ECUADOR**

Para el análisis de la evolución del TEA en el Ecuador se consideran dos zonas geográficas de acuerdo a la densidad de población y desarrollo urbanístico, es decir, el área urbana y rural. El porcentaje de emprendedores localizados en el área urbana se ha mantenido en equilibrio desde el año 2014, aproximadamente un 36%, para el año 2015 se evidencia un incremento en el número de emprendedores identificados en el área rural del país pasando de 28% a 30% en el periodo analizado. Por otra parte, en cuanto al tipo de emprendedores se tiene que el 29.5% está configurado por emprendedores nacientes y el 9.9% por emprendedores nuevos, composiciones que han logrado variar significativamente frente al año 2014, no obstante, se evidencia un mínimo crecimiento de emprendedores nacientes en área rural. Complementando a este análisis, se adiciona la tasa de negocios establecidos, la cual fue de 17.4%, levemente por debajo de lo registrado en el año 2014.

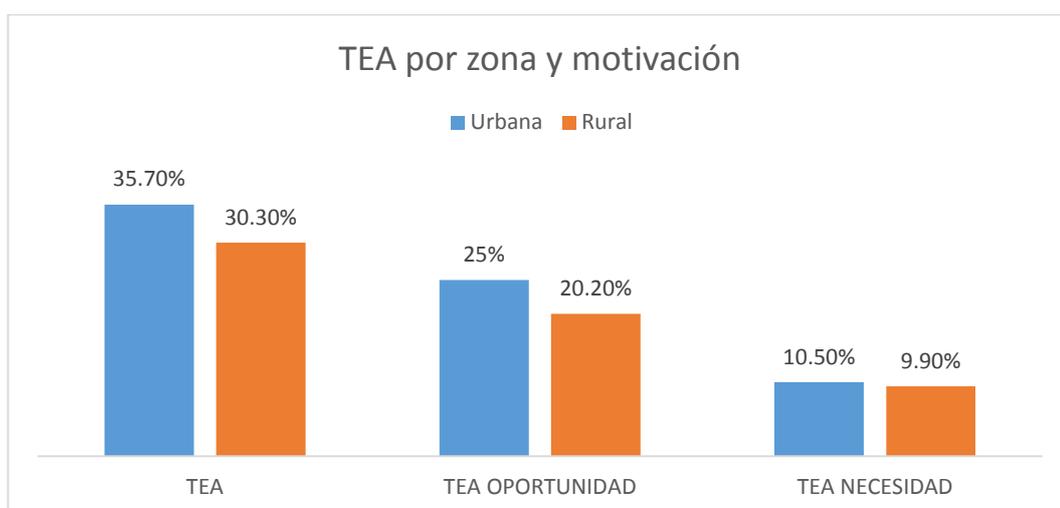


**Figura 17. Evolución del TEA en el Ecuador**

Fuente: (Global Entrepreneurship Monitor, 2016)

### 3.3 TEA DE ACUERDO A LA ZONA Y MOTIVACIÓN

Dentro de este mismo contexto, el Global Entrepreneurship Monitor reconoce dos estímulos principales en los emprendedores, el primero es la oportunidad y el segundo la necesidad. En el año 2016 el 69% de la TEA corresponde a emprendimientos por oportunidad y el 31% por necesidad. Sin embargo, la TEA urbana por oportunidad se redujo levemente y se identifica al contrario un incremento de este estímulo para la TEA rural, conservándose la TEA rural por necesidad.



**Figura 18. TEA por zona y motivación**

Fuente: (Global Entrepreneurship Monitor, 2016)

### 3.4 TEA DE LOS PAÍSES DE LA REGIÓN

A nivel regional se observa que entre los países con TEA más alta se destaca Perú con el mayor porcentaje de emprendimientos por oportunidad y Chile el menor porcentaje de emprendimientos por necesidad. La motivación de los emprendedores ecuatorianos son similares a los del resto de Latinoamérica y el Caribe, en términos generales los niveles en promedio responden a la misma necesidad de los países en vías de desarrollo. De la misma forma en relación a los países con eficiencia en estímulo por oportunidad, en la dimensión estímulo por necesidad, Ecuador supera al promedio de países con las mismas características de desarrollo. El indicador motivacional para Ecuador se registró en 1,1 en el año 2015, cifra similar a la de la registrada en el año 2014 y que los coloca por debajo del promedio de la región y de los países eficientes. Al igual que en el año 2014, en Ecuador se establece un negocio por oportunidad de mejora por cada negocio iniciado por necesidad.

**Tabla 2. TEA región**

PAÍS	TEA	TEA OPORTUNIDAD	TEA NECESIDAD	ÍNDICE MOTIVACIONAL
Ecuador	33,60%	68,80%	30,60%	1,10
Chile	25,90%	67,40%	25,30%	2,40
Colombia	22,70%	65,60%	33,30%	1,70
Perú	22,20%	72,90%	25,20%	2,10
Promedio Región	19,90%	68,20%	29,60%	1,90
Promedio Economías de eficiencia	15,20%	69,50%	29,30%	2,00

Fuente: (Global Entrepreneurship Monitor, 2016)

### 3.5 ENTORNO CULTURAL Y SOCIAL

Ecuador se ha conservado en la última década con una estructura social en el que el emprendimiento es aprobado y ha logrado prestigio. Sin duda el emprendimiento ha

tenido un desarrollo considerable en el Ecuador por el ecosistema que se ha generado en torno a los requerimientos de la clase baja y media, a favor del mejoramiento de la calidad de vida, esto conjugado con la necesidad imperiosa de gestionar su tiempo y las ganancias que desea producir hacen que el ecuatoriano promedio tienda hacia la generación de nuevos negocios.

Un contexto cultural en pro del emprendimiento se fundamenta en los siguientes factores:



**Figura 19. Entorno cultural**

Fuente: (Global Entrepreneurship Monitor, 2016)

**Tabla 3. Variables del entorno cultural**

País	OPCIÓN DE CARRERA	ATENCIÓN DE MEDIOS	ALTO ESTATUS
Ecuador	61,60%	77,30%	67,10%
Chile	69,30%	60,40%	64,90%
Colombia	72,30%	71,70%	69,80%
Perú	72,30%	68,10%	69,70%
Promedio Región	64,10%	64,00%	64,60%
Promedio Economías de eficiencia	68,90%	63,60%	66,30%

Fuente: (Global Entrepreneurship Monitor, 2016)

En el año 2015, el 62% de la población considera emprender como buena opción de carrera, habiéndose reducido esta proporción con respecto al 2014 (66%); el 67% considera que emprender confiere estatus, igual que en 2014 y, el 77% coincide en que los medios prestan suficiente cobertura a los emprendedores, inferior al 2014 (83%). Comparando en la región, Ecuador se encuentra por encima del promedio de América Latina y El Caribe para los dos últimos indicadores y ligeramente por debajo de la región en relación al primero. Solamente el 37.5% de la población coincide en los tres indicadores, habiéndose reducido desde 44% en el 2014. Las apreciaciones favorables son prácticamente independientes de los años de escolaridad o nivel de educación de la población (Global Entrepreneurship Monitor, 2016)

### **3.6 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

El enfoque del estudio será de una estructura mixta, pues se empleará una perspectiva cuantitativa y cualitativa para el análisis y síntesis de los resultados de la investigación.

#### **3.6.1 Cuantitativa**

Como primer proceso de investigación se utilizará el estudio cuantitativo, el mismo que se basa en la síntesis de los datos e información tanto primaria como secundaria tomada de forma numérica, que complementados con métodos estadísticos establecerán las estrategias necesarias para la construcción de un ecosistema de emprendimiento en el Ecuador.

#### **3.6.2 Cualitativa**

La otra perspectiva que se utilizará en el estudio será la investigación cualitativa, para lograr analizar los resultados de estudios anteriores relacionadas con las variables empleadas en el presente trabajo, los cuales mediante el análisis de sus conclusiones y hallazgos más importantes generarán directrices para la formación de estrategias encaminadas a la conformación de un ecosistema de emprendimiento en el Ecuador.

### **3.6.3 Método inductivo y deductivo**

Se debe considerar que en todo ámbito de generación de información y conocimiento se debe establecer una hipótesis, ley o teoría para lograr dimensionar las características de la problemática de estudio, en este caso a través de las bases de la investigación científica se pretende analizar y sintetizar la información que gira entorno a las variables que intervienen en la construcción de un ecosistema de emprendimiento en el Ecuador para lograr una comprensión más profunda de la problemática y su origen, e interacción con el entorno (Estado y sociedad), para sistematizarlos y estructurar a todos los elementos del proceso de investigación. Conjuntamente, la ciencia busca comparar las verdades con la realidad concreta para seguir generando conocimiento, y este sigue en crecimiento con cada acontecimiento suscitado en la realidad investigada, entonces para formar fundamentos acordes a la realidad del emprendimiento en el país es necesario comparar los fenómenos derivados de la situación actual del entorno. En este proceso de ir de lo particular a lo general y de éste regresar a lo particular se tiene dos métodos: la inducción y la deducción.

La inducción se basa en el proceso de análisis que parte de sucesos particulares a aseveraciones generales. Esto dentro de la investigación involucra pasar de los resultados obtenidos a través de la observación y del levantamiento de información primaria mediante un instrumento de recolección de información denominado “encuesta”, a la comprobación de la hipótesis, para generalizar los resultados obtenidos, además dentro de la inducción se debe considerar que está generalización debe apoyarse en teorías como “la de economía informal alternativa ilegal”, “la corriente marginalista o dualista”, “surgimiento y la dinámica del empleo informal”, “del Consumidor” y “de la segmentación del mercado laboral”, al realizar esto se efectúa un salto en el conocimiento al no permanecer en fenómenos particulares sino busca la comprensión profunda en síntesis racionales.

La deducción es el proceso que permite pasar de afirmaciones generales a fenómenos particulares. Se debe considerar la definición de los conceptos (los factores y las relaciones que logran con el entorno), esto se realiza en algunos niveles que

facilitan transformar en el caso de la investigación, el contexto nacional (economía, sociedad y cultura) en sucesos particulares como la falta de empleo y, por ende, la propagación del comercio informal de jugo en el Distrito Metropolitano de Quito. Este proceso es fundamental para lograr verificar la hipótesis planteada en el estudio con base en la información primaria derivada de la aplicación de la encuesta. La deducción desempeña una función importante en la investigación, pues constantemente es usada para llegar a conclusiones ciertas sobre la problemática. En la investigación se utilizará el siguiente procedimiento para efectivizar la deducción:

- A. Primero se debe encontrar principios desconocidos, a partir de otros conocidos.
- B. Además, la deducción sirve científicamente para describir las consecuencias aún no descubiertas por investigaciones anteriores.

#### **3.6.4 Investigación Correlacional**

El objetivo de este tipo de estudio es el de establecer la conducta de las variables de la problemática, en este caso en particular se ajusta a las estrategias o vías adecuadas para promover la construcción de un ecosistema de emprendimiento en el Ecuador, el comercio informal. En el estudio se consideran dos variables de directa interrelación, esto evidencia la dependencia la una de la otra, es decir, cuando una varía también lo hace la otra, en este sentido la correlación puede ser positiva o negativa, pero siempre tendientes a generar beneficios en todo nivel (social, político, económico).

#### **3.6.5 Investigación dual**

El tipo de estudio dual es adecuado para relacionar más de un nivel de investigación, esto con el propósito de determinar una relación continua entre el objeto de estudio y la metodología de la investigación.

## **3.7 TIPOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

### **3.7.1 Finalidad**

#### **3.7.1.1 Aplicada**

La investigación científica tiene como propósito expandir el conocimiento con fines teóricos y prácticos para que puedan ser utilizados en la vida diaria de las personas. En este sentido, se busca aplicar el conocimiento para buscar soluciones para la cotidianidad, más allá de sus posibles aplicaciones prácticas (Saveedra, 2010, pág. 55).

Según la finalidad de la investigación, se empleará en estudio aplicado, pues se iniciará con la recopilación de un marco teórico para lograr entender los fenómenos que giran en torno al emprendimiento en el Ecuador, para este estudio será importante fundamentarse en definiciones técnicas para contextualizar la realidad económica y social generada por la población y la variable de emprendimiento y sus repercusiones en todo nivel. La investigación aplicada de acuerdo a sus parámetros, además permitirá desarrollar el estudio en base a los conocimientos adquiridos en el proceso de formación académico. Con estas consideraciones se pondrá en práctica la teoría y los elementos conceptuales relacionados con la económica, finanzas y realidad socioeconómica.

### **3.7.2 Fuentes de información**

#### **3.7.2.1 Documental**

El estudio documental es un método que se basa en la selección y compilación de datos e información a través del análisis crítico de documentos y materiales bibliográficos (Saveedra, 2010, pág. 60).

De acuerdo a la fuente de información será factible utilizar la investigación documental, pues se desarrollará en base a fuentes secundarias documentales. Como

parte importante de este tipo de estudio está la investigación bibliográfica que complementa su procedimiento con la recopilación y consulta de libros especializados en generación empresarial y emprendimiento, además de indagar en artículos, ensayos, revistas y textos relacionados a la formación de sistemas de producción equilibrados.

### **3.7.3 Unidades de análisis**

#### **3.7.3.1 In situ**

Las variables de la investigación se desarrollan en el lugar, es decir, en el contexto actual determinado por las condiciones económicas, políticas y sociales del Ecuador, es por eso que se elige la investigación in situ, pues al no tener control sobre las variables, únicamente se pueden realizar análisis de los fenómenos sucedidos en torno al emprendimiento.

### **3.7.4 Control de las variables**

#### **3.7.4.1 No experimental**

Es un tipo de investigación en la que el investigador no tiene control sobre las variables independientes porque ya ocurrieron los hechos (Castell, 2010)

Las condiciones de la investigación se derivan de hechos generales que limitan la participación del investigador, permitiéndole únicamente observar, inducir y analizar todo tipo de información producida entorno al emprendimiento en el Ecuador.

#### **3.7.4.2 Descriptivo**

Un estudio descriptivo es aquél en que la información es recolectada sin cambiar el entorno (Castell, 2010)

Este estudio es fundamental para detallar todas las características y atributos de la variable de investigación, las cuales se interrelacionan directamente con el emprendimiento en el Ecuador, así entonces a través de esta descripción se logrará obtener una síntesis efectiva apegada a la realidad, que consecuentemente facilitará la estructuración de estrategias para la construcción de un ecosistema de emprendimiento en el país.

### 3.8 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

#### Información General

##### 1. ¿A qué sector pertenece su empresa?

DIMENSIÓN	FRECUENCIA
Emprendedor	62%
Sector Privado	20%
Sector Público	8%
Multilaterales y ONG'S	4%
Universidades y Sector Académico	4%

Conforme la información recopilada se evidencia que el sector al que más pertenecen las empresas es al emprendedor, ocupando un total del 62%, seguido por un 20% perteneciente al sector privado y en tercer lugar las empresas que pertenecen al sector público, abordando un 8%.

##### 2. ¿Cree que la dinámica emprendedora del Ecuador es favorecida y promovida por el Gobierno central?

DIMENSIÓN	FRECUENCIA
Sí	69%
No	31%

De acuerdo con la información recopilada se establece que la mayor parte de las empresas si cree en la dinámica emprendedora del Ecuador, ocupando un 69% de las opiniones; mientras que el 31% de los encuestados manifiesta que no cree en esta dinámica, considerando que el gobierno pone una serie de normativas que no les permiten desarrollar sus empresas con amplitud.

### 3. ¿Cuál debería ser el foco de programas de apoyo al Emprendedor?

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>
Competencias blandas	30%
Redes de contacto	28%
Financiamiento	24%
Competencias duras	13%
Recursos	4%

Según los datos recopilados se observa que el 30% de los encuestados afirma que el foco principal de apoyo deberían ser las competencias blandas, por otra parte el 28% asegura que el foco de los programas debe estar centrado en las redes de contacto, considerando que esto les permitirá ampliar su cartera de clientes, tomando en cuenta la obtención de proveedores óptimos y por ende concierne muchos más espacios, en tercer lugar se encuentra el financiamiento y, es uno de los enfoques principales ya que dicho aspecto es fundamental para el crecimiento de un negocio, y debido a la poca accesibilidad que tiene muchos a ella, se han limitado al margen de dicho aspecto.

#### 4. ¿Qué motiva a los emprendedores a crear una empresa?

DIMENSIÓN	FRECUENCIA
Autorrealización	14%
Mejores ingresos	14%
Detección de oportunidad de mercado	13%
Ser su propio jefe	13%
Contribuir con la sociedad	13%
Poner en práctica sus conocimientos	12%
Falta de empleo	11%
Reconocimiento social	10%

Conforme los datos obtenidos se evidencia que el 14% de los encuestados considera que los motivos principales para crear una empresa son la autorrealización y la oportunidad de mejores ingresos, seguidamente el 13% considera que el motivo principal para crear la empresa fue la detección de oportunidades en el mercado. Evidenciando de tal forma que las razones más importantes para el establecimiento de una empresa es la autorrealización y la obtención de mejores ingresos, aspectos que les permitirán mejorar la calidad de vida suya y de su familia.

#### 5. ¿Cuántos emprendimientos ha tenido anteriormente?

DIMENSIÓN	FRECUENCIA
1 – 2	67%
3 – 4	24%
5 – 6	14%
> 6	13%

Conforme la información recopilada se evidencia que la mayor parte de los encuestados asegura haber tenido de 1 a 2 emprendimientos, ocupando un 67%, es importante saber e identificar que sería factible para realizar, por otra parte el 24% asegura que ha tenido entre 3 y 4 emprendimientos. En relación a

ello se evidencia que la mayor parte de los emprendimientos, si es manejado y planificado adecuadamente, puede mantenerse en el mercado y a su vez contribuir de cierta forma a mejorar el desarrollo local y nacional.

**6. ¿Cuánto tiempo le tomó poner su emprendimiento actual en marcha desde el momento en que decidió emprender hasta que salió el producto a la venta?**

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>
0 – 2 meses	18%
3 – 6 meses	19%
6 – 12 meses	23%
12 – 24 meses	21%
67% > 24 meses	19%

De acuerdo a la información levantada se observa que, el 23% de los encuestados asegura que su emprendimiento les tomó de 6 a 12 meses; por otro lado el 21% afirma que sus emprendimientos les tomaron alrededor de 12 a 24 meses. De igual forma el 19% de los encuestados asegura que sus emprendimientos fueron productivos considerando que solo tardaron de 3 a 6 meses en la obtención de sus productos.

**7. ¿Cuán de acuerdo estaría usted en entregar parte de las acciones de su proyecto a un inversionista?**

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>
De acuerdo	46%
Desacuerdo	54%

Conforme la información recopilada se evidencia que el 54% de los encuestados está en desacuerdo de entregar parte de sus acciones a un proyecto inversionista; mientras que el 46% está de acuerdo.

**8. ¿Qué niveles de participación accionaria cree que son las adecuadas entregar a un posible inversionista?**

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>
< 25%	64%
25% - 49%	33%
> 50%	3%

De acuerdo a la información recopilada se evidencia que el 64% de los encuestados considera que lo más posible sería entregar menos del 25%, por otro lado el 33% asegura que la participación accionaria se encontraría entre el 25 y 49% debido a que los inversionistas pueden contribuir de forma significativa en la obtención de productos y la maximización de beneficios para ellos y, finalmente el 3% asegura que lo óptimo sería más del 50%.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. PROPUESTA**

#### **4.1 JUSTIFICACIÓN**

El plan estratégico que se describe y estructura a continuación busca delinear las estrategias que sirvan de herramientas para la formación de un sistema interactivo de generación de empresas e innovación mediante la interrelación de los actores que interviene en los procesos de formación de negocios a través de la agregación de valor en el Ecuador. Mediante el desarrollo de esta propuesta se pretende establecer las directrices para mejorar la articulación entre el Estado, Sector Público, Sector Privado y Sociedad. Estas estrategias como resultado final, proponen proyectos que pueden ser acogidos por cualquiera de los sectores agregados al ecosistema por lo que esto responde a una propuesta de gran valor agregado que, puede generar un gran alcance en la práctica y que puede ser la solución para la formación de empresas de larga duración.

#### **4.2 DIRECTRICES DE LA PROPUESTA**

Para desarrollar la propuesta se han considerado factores del ambiente externo que influyen directamente sobre la generación de emprendimiento en el Ecuador.

**A. Producto Interno Bruto:** es el registro de los ingresos logrados por el tejido empresarial ecuatoriano, si este sufre alguna alteración evidencia el efecto que experimentan los sistemas empresariales, por lo su análisis es necesario para comprender el desarrollo económico de PYMES. Es evidente que la desaceleración económica que atraviesa el Ecuador repercute directamente en el desarrollo de nuevas empresas y en el comportamiento de las ya existentes, pues si la economía está en crisis existen dos alternativas para las organizaciones; la primera es disminuir el personal para cumplir con la eficiencia y la segunda desaparecer, pues en periodo de recesión la circulación de capital disminuye haciendo que las personas compren y consuman cada vez

menos. En definitiva, este es un factor que va en contra de la construcción de un ecosistema equilibrado de emprendimiento en el país.

**B. VAB:** al desgregar el PIB en partes con el VAB, se puede evidenciar que sectores del aparato productivo nacional genera más remesas para el Ecuador, consecuentemente se puede decir que la industria petrolera y la manufacturera de donde se destaca el sector alimenticio, son los de mayor aportación, excluyendo a la extracción de petróleo la industria manufacturera es en donde se concentra la generación de nuevos negocios, punto relevante del análisis de VAB, sin embargo, el efecto del decrecimiento del PIB afecta directamente a todos los sectores de la producción, generando un factor en contra de la creación de un ecosistema funcional de emprendimiento e innovación en el Ecuador.

**C. Tasa de inflación:** este ha sido estabilizado a través de la inversión pública que el gobierno ha logrado a través de la consecución de créditos internacionales, provenientes en gran parte de China, y que han servido como paliativos para disminuir el efecto de la recesión, es por esto que la inflación se puede apreciar en niveles bajos. Por otra parte, la realidad del país es otra pues no se han creado las garantías necesarias como para confiar en el sistema económico y financiero del Ecuador, muestra de aquello es la liquidez de bancos, mutualistas y cooperativas, que hacen lo posible por vender sus productos financieros. La tasa de interés muestra indicios claros sobre el comportamiento de la población, pues al no tener una interacción positiva entre las instituciones financieras y los usuarios, se evidencia las precauciones que el emprendedor ha tomado para asegurar su inversión, es decir, apenas perciba un mejoramiento de la economía se decidirá por obtener financiamiento y crear empresa.

**D. Tasas de interés:** al desacelerarse la economía, el flujo de efectivo se ralentiza lo que disminuye el número de nuevas empresas, generando un factor negativo para la generación de un ecosistema funcional de emprendimiento e innovación

en el Ecuador, pues este efecto económico influye en todas las dimensiones productivas del país, así entonces tanto la tasa de interés activa como pasiva inciden en la decisión del emprendedor para financiarse y lograr emprender. Por lo que se puede decir que, las tasas de interés actualmente juegan un factor desfavorable para el equilibrio del ecosistema de emprendimiento ecuatoriano. Por lo que de forma general no es factible invertir en nuevos negocios, con las actuales circunstancias que vive el país, sobre todo en la dimensión económica, convirtiéndose en un factor negativo para el equilibrio del ecosistema de emprendimiento Interno, pues financiarse para generar empresa en el Ecuador actualmente es demasiado costoso.

**E. Riesgo País:** Este indicador denota la imagen que el Ecuador presenta al mundo en términos de inversión, pues las condiciones políticas, económicas y sociales no son atractivas para el inversionista extranjero, siendo esta una desventaja en comparación con países vecinos. En este contexto es importante dimensionar la problemática, pues al no existir las garantías necesarias para emprender la inversión de cualquier fuente (interna o externa) no se incrementará, lo que en definitiva hace pensar que en el Ecuador aún se deben realizar cambios estructurales que beneficien la creación de nuevas empresas.

**F. IED – PIB – FBKF:** es preciso destacar que para que exista una mejor actividad empresarial y productiva en el Ecuador es necesario contar con niveles de inversión altos que, les permitan a todos los sectores del aparato productivo desarrollarse y diversificarse, lo que justifica entonces la generación constante de empresas en el país, como medio de potenciación, creación de fuentes de empleo y dinamizador de la economía local. Es decir, esta relación directa se convierte en una oportunidad para el desarrollo de un ecosistema funcional de emprendimiento e innovación en el Ecuador, pues a mayor formación de capital el tejido empresarial se extiende a todos los niveles de la economía, generando empresas de todo tipo y tamaño.

**G. El emprendedor:** acerca del estudio del comportamiento del emprendedor, este prefiere elegir sectores económicos como el comercio al por mayor y menor, reparación de vehículos automotores, con 50.048 nuevos emprendimientos. Negocios de alojamiento y servicios de comida con 14.712 nuevos emprendimientos, negocios manufactureros con 7.535 emprendimientos, otras actividades de servicios con 7.466 emprendimientos, por último, negocios de información y comunicación con 5.303 emprendimientos (Revista EKOS, 2016)

**H. Cultura del emprendedor:** con esta perspectiva se puede apreciar que dentro de la cultura ecuatoriana en el contexto de generación de empresa se puede destacar dos factores importantes, el primero es la autorrealización y el segundo el mejoramiento de ingresos. En este sentido por las condiciones económicas, políticas y sociales del Ecuador el mejoramiento de ingresos parte de la necesidad del ecuatoriano por generar su propia renta en ausencia de plazas de trabajo o empleo que puedan elevar su nivel vida. Con esto se puede decir que el emprendimiento en el Ecuador, nace de la combinación de necesidades personales y sociales, es decir, reconocimiento y mejoramiento de la calidad de vida.

**I. El Estado y el emprendimiento:** Por su parte el Estado contempla como objetivo nacional, el alcance de una productividad adecuada de todos los actores de la economía, empresas, emprendimientos y gestores de la economía popular y solidaria, mediante el fortalecimiento de la institucionalidad y la eficiencia en el otorgamiento de servicios de las diferentes instituciones que tengan relación con la producción. En este contexto se garantiza la integración de todos los sectores de la población, dándole especial énfasis a pequeñas economías populares y solidarias (Superintendencia de Control de Poder del Mercado, 2013)

### 4.3 OBJETIVOS

#### **4.3.1 Objetivo General**

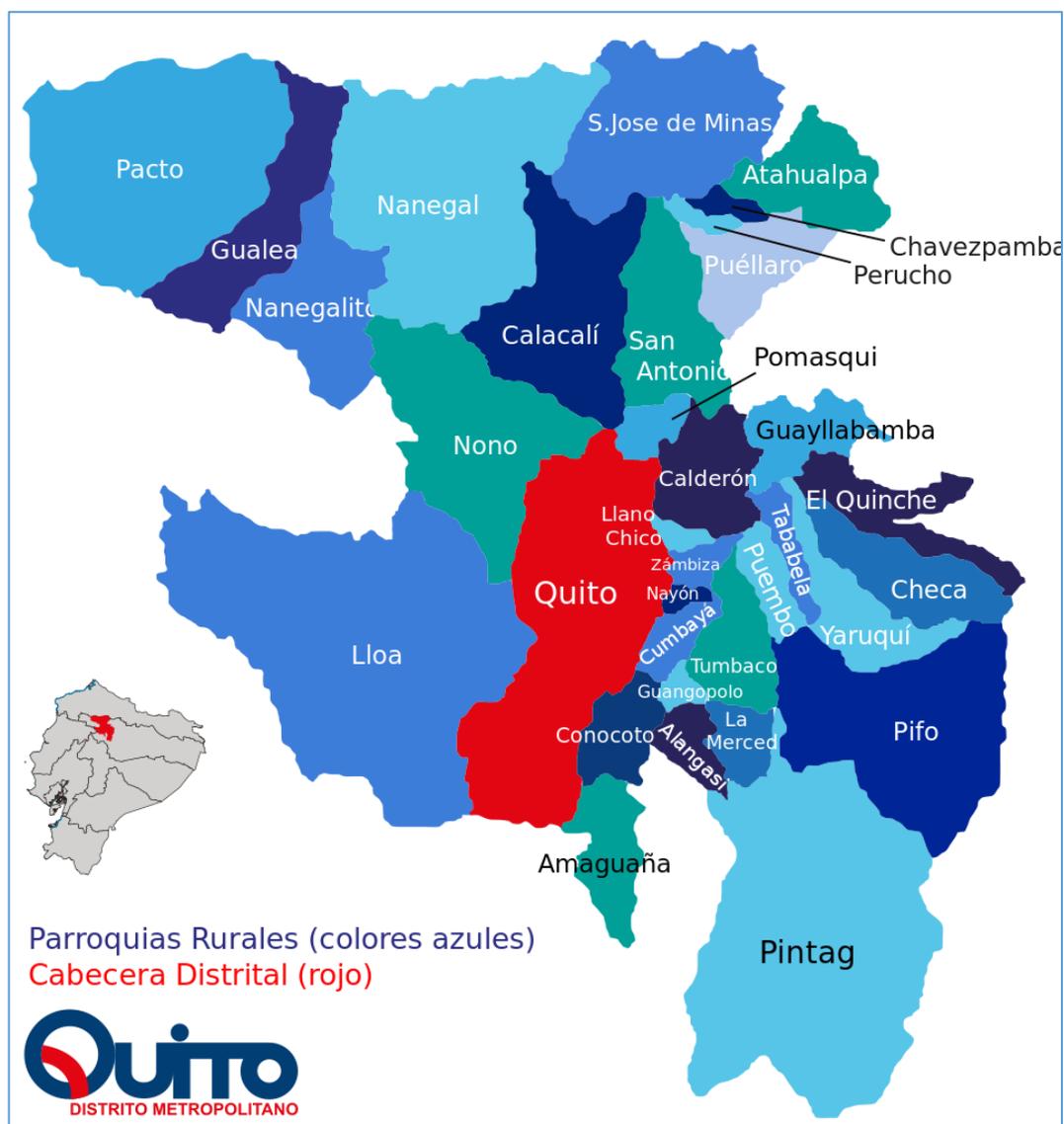
Mejorar la articulación de los actores formadores de empresa en el Ecuador mediante estrategias positivas que aceleren el proceso de emprendiendo.

#### **4.3.2 Objetivos Específicos**

- Definir los planes y programas necesarios para mejorar la articulación de los actores formadores de empresa en el Ecuador.
- Establecer los recursos necesarios para planificar y ejecutar el plan estratégico de para el desarrollo de un ecosistema de emprendimiento e innovación en el ecuador para el periodo 2017 – 2022.
- Desarrollar las políticas para el desarrollo de los planes y programas necesarios para mejorar la articulación de los actores formadores de empresa en el Ecuador.

#### **4.4 UBICACIÓN**

El proyecto al ser de amplio alcance, una vez establecidos los lineamientos de acción debe ejecutarse en el cantón Quito perteneciente al D.M. de Quito, por lo que su ubicación será esta ciudad importante para el Ecuador por su concentración de negocios y flujo comercial.



**Figura 20. Ubicación**

#### 4.5 FACTIBILIDAD

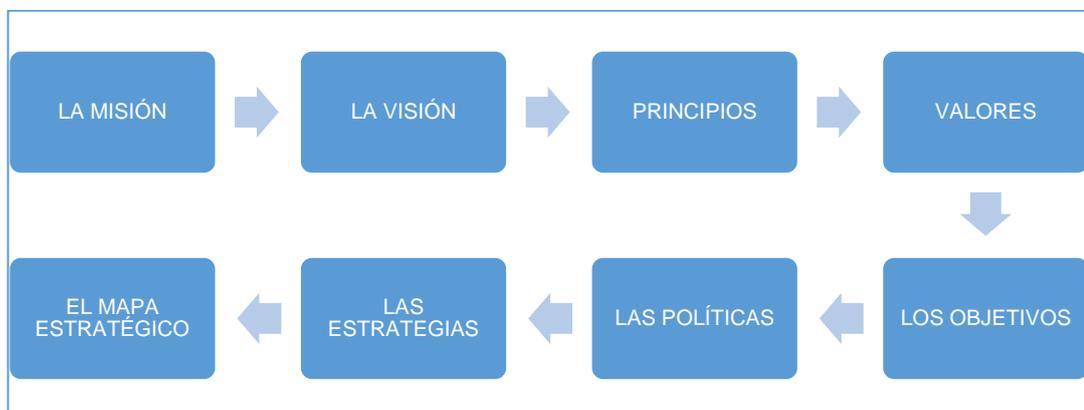
De acuerdo a las facilidades que puedan establecer los representantes de los sectores involucrados (Estado, Sector Público, Sector Privado y Sociedad) una vez desarrollada la planificación de la propuesta y de los diferentes planes y programas que la conforman, el documento será analizado por cada uno de sus representantes. Después de ser realizados los estudios financieros para la aplicación, se podrá ejecutar el proyecto, por lo que es factible su realización.

## 4.6 DESCRIPCIÓN

### 4.6.1 Direccionamiento Estratégico

El direccionamiento estratégico es la definición clara de los propósitos del proyecto, en otras palabras, determinar ciertamente hacia dónde van las estrategias planteadas en el plan. En este proceso se deben contemplar los propósitos de todos los sectores intervinientes en el ecosistema de emprendimiento e innovación. Dentro del direccionamiento estratégico se considera el planteamiento de la misión, visión y objetivos estratégicos, definición de las estrategias para el cumplimiento de estos objetivos y la definición de los parámetros para el control, evaluación y medición de su cumplimiento.

En este sentido el direccionamiento estratégico es la definición de los propósitos del plan estratégico dirigido al fortalecimiento, la formación de un sistema interactivo de generación de empresas e innovación mediante la interrelación de los actores que intervienen en los procesos de formación de negocios, es tener claridad de hacia dónde va el proyecto, mismo en el que deben participar quienes integran y direccionan el sistema empresarial en el Ecuador. Enseguida se describe el direccionamiento estratégico del proyecto, con el fin de fortalecer el ecosistema de formación de empresas en el Ecuador, permitiendo direccionar eficientemente a sus actores al objetivo general del plan estratégico, es por esto necesario plantear:



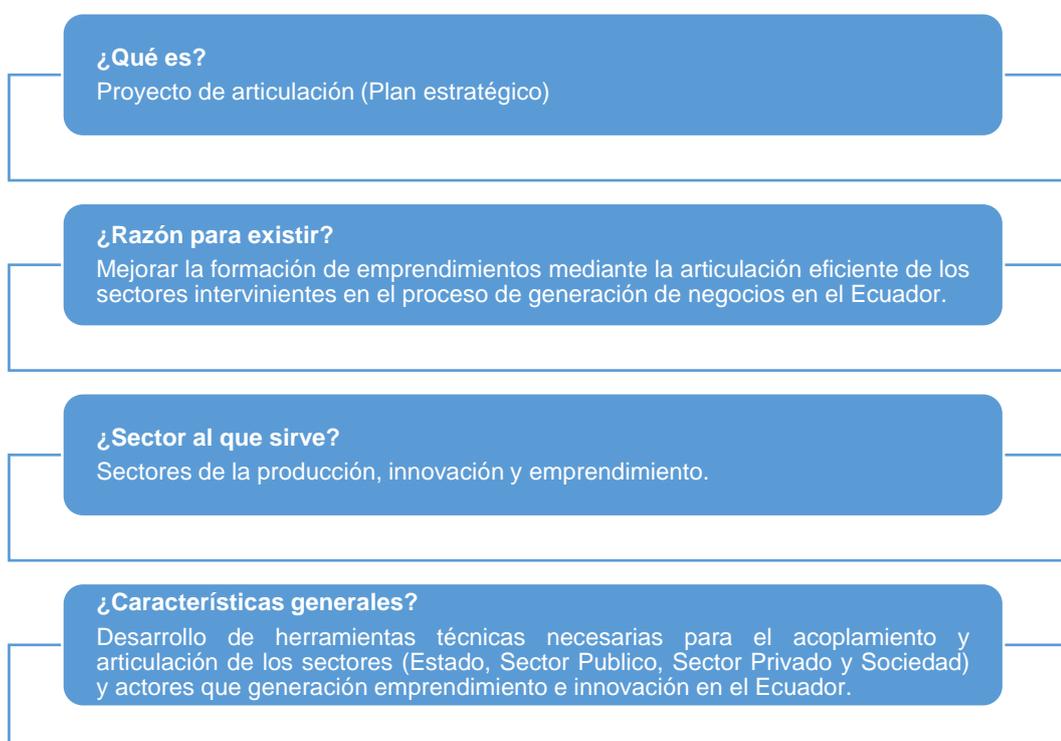
**Figura 21. Direccionamiento estratégico**

#### 4.6.2 Misión

La misión del proyecto es la razón por la cual se generó, transformados en el punto de partida para el diseño de las actividades del plan estratégico y sobre todo para la planificación de las estructuras de gestión para el desarrollo de emprendimientos mediante innovación en el país.

“Establecer constantemente las directrices, métodos y estrategias necesarias para mejorar la articulación entre los sectores del ecosistema empresarial (Estado, Sector Público, Sector Privado y Sociedad) y fortalecer la generación de nuevas empresas que puedan tener un desarrollo sostenido en el medio económico, productivo y comercial, formando nuevos métodos de integración e interrelación entre los agentes productivos del país”

Para la comprobación de la misión propuesta, se deben cumplir los siguientes factores:



**Figura 22. Misión**

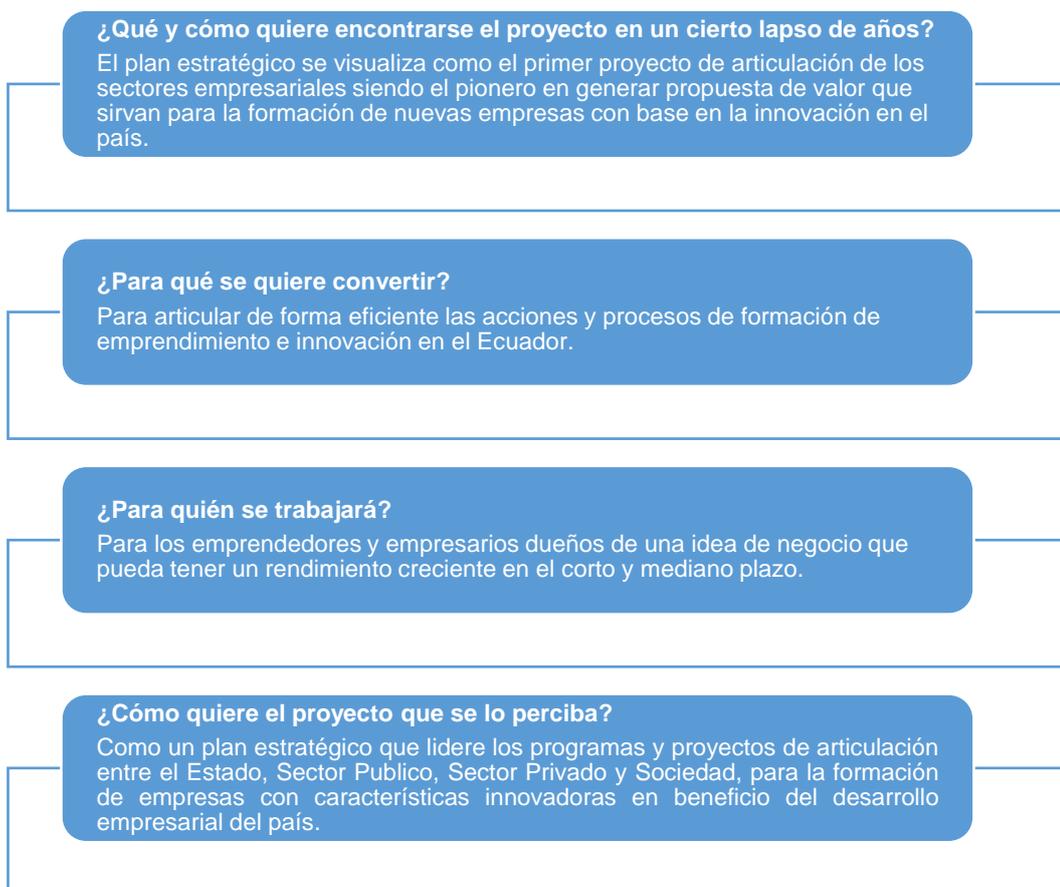
### 4.6.3 Visión

La visión es la descripción detallada del alcance del proyecto en un lapso de tiempo de entre 5 y 10 años (mediano y largo plazo). La visión es un conjunto de ideas generales que generan la referencia de lo que el proyecto es y que desea alcanzar en un futuro inmediato. La visión marca el rumbo y dirección del plan estratégico y enlaza su presente y futuro.

Según la orientación y según la razón de ser del proyecto se propone la siguiente visión:

“El plan estratégico en los próximos 5 años se instituirá como una herramienta de amplio alcance que pueda servir de enlace entre el emprender y las instancias públicas y privadas para desarrollar proyectos empresariales de larga duración, siendo este el primer proyecto de fortalecimiento de bases de emprendimiento e innovación en el país, sirviendo de factor catalizador para la proliferación de empresas cuyo atributo sea la agregación de valor.

Para la validación de la correcta estructura de la misión existen ciertos parámetros que se deben cumplir:



**Figura 23. Misión**

#### **4.6.4 Objetivos**

Mediante de la visión y la misión propuesta para el “plan estratégico”, es factible alinear el proyecto con la definición de objetivos que determinen alternativas positivas que puedan resolver las necesidades del ecosistema de emprendimiento e innovación en el Ecuador.

#### **4.6.5 Objetivo General**

Este objetivo representa el fin general del proyecto:

Establecer los planes y programas ajustados a las necesidades del emprendedor y empresario ecuatoriano para mejorar la formación de empresas a través de la

participación de todos los actores intervinientes; Estado, Sector Publico, Sector Privado y Sociedad, considerando como eje de desarrollo a la “innovación.

#### **4.6.6 Objetivos Específicos**

- a. Mejorar el uso de los recursos utilizados en el proceso, minimizando el riesgo de fracasos en la creación de nuevas empresas y negocios en el Ecuador.
- b. Implantar un ambiente de corresponsabilidad dentro del proceso de formación de empresas orientándose en la sostenibilidad y sustentabilidad del negocio.
- c. Estructurar un manual de detección de oportunidades de negocio y emprendimientos.
- d. Desarrollar un proceso interactivo de comunicación entre el Estado, Sector Público, Sector Privado y Sociedad, para efectivizar el desarrollo de nuevas empresas mediante innovación.
- e. Estructurar conversatorios entre los sectores involucrados, estableciendo tiempos y actividades para la realización de proyectos internos en favor del ecosistema de emprendimiento e innovación en el Ecuador.
- f. Desarrollar programas de capacitación periódicos para el emprendedor y empresario ecuatoriana en miras de mejorar sus conocimientos y capacidades técnicas para la formación de negociación mediante innovación.
- g. Mejorar las relaciones entre el Estado, Sector Publico, Sector Privado y Sociedad a través de conversatorios constantes donde se definan los propósitos y alcances de los proyectos generados a partir de la sistematización empresarial e innovación.

- h. Diseñar un sistema con procesos estandarizados y simplificados para la formación técnica y legal de un emprendimiento.

#### 4.6.7 Principios

A continuación, se describen los principios establecidos para el proyecto:

**Tabla 4. Principios establecidos para el proyecto**

PRINCIPIO	DESCRIPCIÓN
<b>A. Calidad</b>	Mantener políticas de integración de la calidad a través de procesos estandarizados que le permitan al emprendedor y empresario fijar normas de calidad, y fortalecer su producción en el corto, mediano y largo plazo.
<b>B. Ética</b>	Definir directrices para el comportamiento ético que mejoren las relaciones entre los integrantes del ecosistema de emprendimiento e innovación, para establecer relaciones de respeto y eliminar la deslealtad empresarial.
<b>C. Transparencia</b>	Mostrar, sustentar y comunicar las actividades internas que se realizan en el ecosistema, manejando la información en forma ágil, completa y efectiva, para que sea de uso público y fortalezca las relaciones con la sociedad.
<b>D. Competitividad</b>	Comprender el mercado en su dimensión sectorial e industrial, así como los altos niveles de calidad, conocimientos y satisfacción oportuna de las necesidades y expectativas del cliente, para establecer las directrices de creación de nuevas empresas.
<b>E. Responsabilidad</b>	La responsabilidad es parte de la creación de un ecosistema equilibrado de emprendimiento e innovación pues mediante esto se contempla la sustentabilidad y sostenibilidad.
<b>F. Trabajo en equipo</b>	Unir esfuerzo entre el Estado, Sector Público, Sector Privado y la Sociedad para mejorar el desarrollo de los emprendimientos.
<b>G. Compromiso</b>	El compromiso es generar proyectos y programas acordes a las necesidades del emprendedor, empresario y sociedad para

	comprometer los ideales de cada institución en beneficio del desarrollo del Ecuador.
--	--

#### 4.6.8 Valores

Los valores permiten que los actores intervinientes (Sector Público, Sector Privado y la Sociedad) puedan establecer formas de conducta leales afines a los procesos de generación de empresas y negocios. En este sentido los valores deben ser practicados por los funcionarios públicos, así como por los empresarios y emprendedores, para conseguir que los proyectos resultantes del ecosistema de estén apegados a la realidad del país.

Esto se complementa con la práctica dentro del ecosistema de valores como:

- a. Ética: respondiendo a prácticas leales de competencia entre empresas.
- b. Honestidad: para generar relaciones económicas, productivas y comerciales eficientes entre las empresas y consumidores.
- c. Respeto: por el trabajo realizado por cada área o actor (Sector Público, Sector Privado y la Sociedad) dentro del ecosistema, para fortalecer sus relaciones.
- d. Transparencia: en todos los procesos generados dentro del ecosistema para ofrecer a la sociedad información pública de calidad.
- e. Perseverancia: para lograr los objetivos establecidos en la plan estratégico, el cual mediante su aplicación busca integrar y articular a todos los actores de los sistemas empresariales del Ecuador.
- f. Disponibilidad al cambio.

g. Aprendizaje.

Estos valores son la base fundamental de la empresa para alcanzar el éxito sin ningún problema ya que son juicios morales sobre determinadas cuestiones dentro de la gestión administrativa de cada empleado. Cada uno de los valores planteados servirá como instrumentos gerenciales que permitirán orientar las conductas de los colaboradores hacia la calidad.

#### **4.6.9 Beneficiarios**

Los beneficiarios del plan estratégico serán, la sociedad en general comprendiendo que dentro de esta se encuentran los emprendedores y empresarias que según las condiciones que ofrezca el ecosistema de emprendimiento e innovación pueden generar progresivamente nuevos negocios. Adicionalmente, el beneficiario final será la sociedad al contar en el mercado con productos y servicios de calidad acorde a sus necesidades. En este proceso acompaña el Estado estableciendo políticas, leyes y reglamentos que promueva el desarrollo de emprendimiento y faciliten la generación de fuentes de empleo.

#### **4.6.10 Alcances**

El proyecto es de amplio alcance pues de acuerdo a la articulación que se logre establecer entre el Estado, el Sector Público, el Sector Privado y la Sociedad, se podrán establecer leyes, reglamentos, normativas y procesos a nivel nacional que puedan soportar las actividades de emprendimiento de toda la población emprendedora del Ecuador.

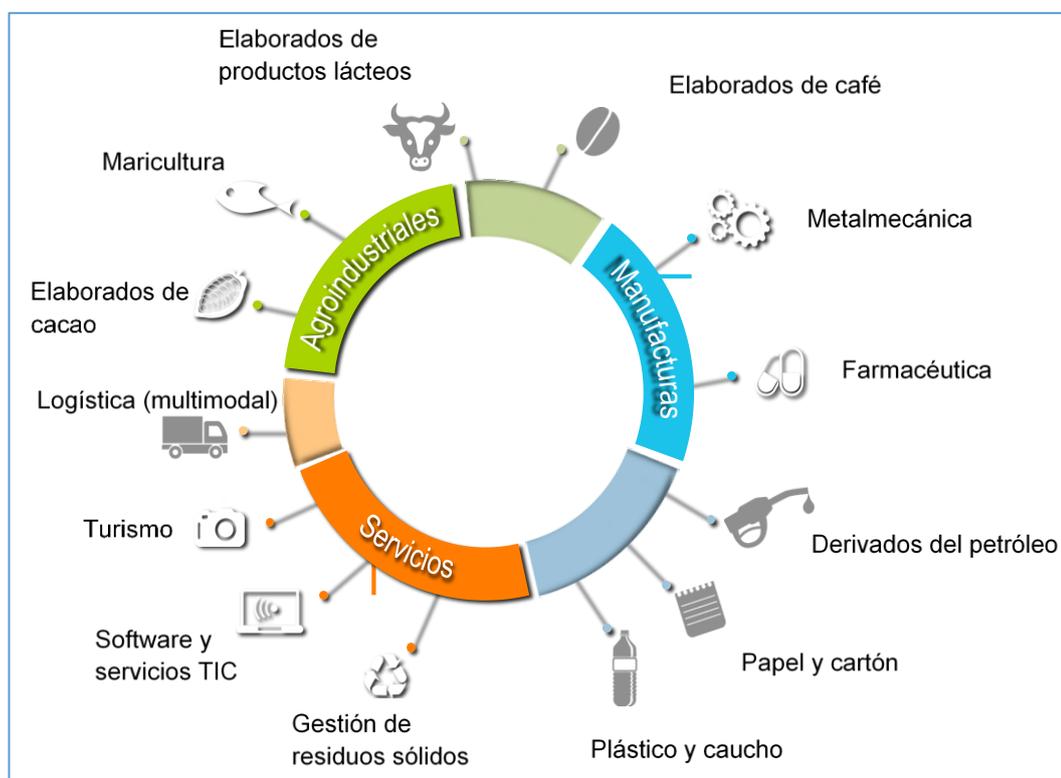
#### **4.6.11 Los actores**

Este proyecto convoca a todos los actores del sistema empresarial ecuatoriano, siendo fundamental la dirección del Estado pues de este depende la estructuración del contexto necesario para la creación de empresas, los sectores productivos tanto públicos

como privados son parte esencial del ecosistema de emprendimiento pues de acuerdo a la especialización de cada nueva empresa creada esta formará parte sistema productivo nacional, adicionalmente la academia mediante el sector educativo será la encargada de formar profesionales que puedan generar conocimiento para la formación de empresas rentables, sostenibles y sustentables. Finalmente, la sociedad desde el punto de vista del cliente o consumidor es la base para la formación de emprendimiento pues de sus necesidades se generan ideas de negocio que pueden derivarse en grandes compañías.

#### **4.6.12 Sectores de la producción**

Todos los sectores de la producción están inmersos en los lineamientos del proyecto, sin embargo, de acuerdo a lo establecido en el Plan Nacional para el Buen Vivir en su objetivo número 10; “Impulsar la transformación de la matriz productiva”, se determinan las industrias de mayor prioridad para el fortalecimiento productivo.



**Figura 24. Sectores de la producción**

#### **4.6.13 La economía**

La principal razón por la cual se genera este plan estratégico es para mejorar, alcanzar en el mediano y largo plazo el mejoramiento de la económica nacional a través del aporte de pequeños y medianos negocios que puedan desarrollarse en un ecosistema saludable de emprendimiento e innovación. Adicionalmente, la economía nacional será un factor primordial para el desarrollo de nuevas empresas, por lo que, también es un punto que debe considerarse dentro del proyecto para establecer estrategias y tácticas que reduzcan los desbalances económicos del país.

#### **4.6.14 Políticas**

La política empresarial es el medio por el cual se puede poner en práctica las estrategias, propuestas para fortalecer y articular el ecosistema de emprendimiento e innovación del Ecuador. Este se convierte en el compromiso del proyecto con sus integrantes y participantes, al definir la forma en la cual procederá cada elemento del ecosistema se fortalece el compromiso y la participación de todos los agentes.

Las políticas establecidas dentro del proyecto facilitarán la alineación necesaria para el alcance de los objetivos, a través del uso óptimo de los recursos empresariales:

- i. Vigilar el cumplimiento del Reglamento Interno, que regulen el desarrollo del ecosistema de emprendimiento e innovación.
- ii. Desarrollar y ejecutar estrategias y tácticas según las necesidades de los sectores productivos del país.
- iii. Estimulación y capacitación para las emprendedoras y nuevas empresas que fortalezcan el ecosistema de emprendimiento e innovación.

- iv. Apoyo constante del Estado para fortalecer los vínculos de interacción entre los emprendedores, empresarios y la sociedad, para aumentar la creación de nuevas empresas.
- v. Incentivar la conexión empresarial a través de convocatorias mensuales, para dar a conocer por medio de informes las actividades que ha realizado cada integrante del ecosistema de emprendimiento e innovación.
- vi. Socializar los lineamientos del plan estratégico con el objetivo de acelerar el desarrollo del proyecto a nivel nacional.
- vii. Seleccionar a temas de todos los sectores intervinientes en el ecosistema de emprendimientos e innovación para cubrir las necesidades multidimensionales del tejido empresarial.
- viii. Cumplir con las actividades y las disposiciones de programación de los distintos planes para el desarrollo del ecosistema de emprendimiento e innovación.

#### **4.6.15 Estrategias**

Es fundamental definir las estrategias para enfocar el Plan Estratégico en el desarrollo empresarial continuo, y convertir a este en la herramienta para fomentar la creación permanente de unidades productivas sólidas, sostenibles y sustentables. Por esta razón se deben estructurar según las necesidades del mercado, las estrategias y tácticas para instituir el funcionamiento del ecosistema de emprendimiento e innovación.

Las estrategias propuestas para el proyecto son:

1. Desarrollar procesos de integración para todos los sectores intervinientes (Estado, Sector Público, Sector Privado, Sociedad y Academia) para mejorar la capacidad de formación de emprendimientos y empresas.
2. Optimizar la comunicación interna entre los sectores del ecosistema de emprendimiento e innovación, para fortalecer las relaciones entre el Sector Público, el Sector Privado, la Sociedad y la Academia.
3. Diseñar programas de capacitación y formación para emprendedores y empresarios con el objetivo de reforzar sus capacidades empresariales (gestión, evaluación y control).
4. Estructurar programas de especialización continua para los empresarios con empresas recién formadas, para fortalecer los conocimientos técnicos que permitan generar unidades productivas para el largo plazo.
5. Programar periódicamente mesas de conversación y de trabajo para la planificación estratégica del ecosistema de emprendimiento e innovación, para dinamizar formación de nuevas unidades empresariales.
6. Desarrollar plataformas tecnológicas para la mejor comunicación entre el Estado, Sector Público, Sector Privado, Sociedad y Academia, a través de la creación de Asistentes Inteligentes de Software para optimizar la ejecución de las actividades de trabajo del sistema de emprendimiento e innovación.
7. Establecer programas de innovación y desarrollo tecnológico para los empresarios y empresas relacionados con los sectores productivos.
8. Ejecutar continuamente acciones enfocadas hacia la calidad formando grupos de trabajo que soporten el desarrollo de procesos productivos basados en ISO 9001: 2015.

9. Desarrollar centros de enseñanza y aprendizaje empresarial para la formación continua de empresarios y empresas.
  
10. Desarrollar procesos de identificación de ideas de negocio y emprendimiento para formar empresas desde su nacimiento hasta su funcionamiento integral.

## Estrategias

Tabla 5. Estrategias

OBJETIVO	ESTRATEGIAS ESPECIFICAS
<b>Mejorar el uso de los recursos utilizados en el proceso, minimizando el riesgo de fracasos en la creación de nuevas empresas y negocios en el Ecuador.</b>	Ejecutar continuamente acciones enfocadas hacia la calidad formando grupos de trabajo que soporten el desarrollo de procesos productivos basados en ISO 9001: 2015. Diseñar programas de capacitación y formación para emprendedores y empresarios con el objetivo de reforzar sus capacidades empresariales (gestión, evaluación y control).
<b>Implantar un ambiente de corresponsabilidad dentro del proceso de formación de empresas orientándose en la sostenibilidad y sustentabilidad del negocio.</b>	Desarrollar procesos de integración para todos los sectores intervinientes (Estado, Sector Público, Sector Privado, Sociedad y Academia) para mejorar la capacidad de formación de emprendimientos y empresas.
<b>Estructurar una manual de detección de oportunidades de negocio y emprendimientos.</b>	Desarrollar procesos de identificación de ideas de negocio y emprendimiento para formar empresas desde su nacimiento hasta su funcionamiento integral.
<b>Desarrollar un proceso interactivo de comunicación</b>	Desarrollar plataformas tecnológicas para la mejor comunicación entre el Estado, Sector Público, Sector Privado, Sociedad y Academia, a través de la creación de Asistentes Inteligentes de Software para optimizar la ejecución de las actividades de trabajo del sistema de emprendimiento e innovación.
<b>Estructurar conversatorios entre los sectores involucrados</b>	Programar periódicamente mesas de conversación y de trabajo para la planificación estratégica del ecosistema de emprendimiento e innovación, para dinamizar formación de nuevas unidades empresariales.
<b>Desarrollar programas de capacitación periódicos</b>	Desarrollar centros de enseñanza y aprendizaje empresarial para la formación continua de empresarios y empresas. Estructurar programas de especialización continúa para los empresarios con empresas recién formadas para fortalecer los conocimientos técnicos que permitan generar unidades productivas para el largo plazo.
<b>Mejorar las relaciones entre el Estado, Sector Publico, Sector Privado y Sociedad</b>	Optimizar la comunicación interna entre los sectores del ecosistema de emprendimiento e innovación, para fortalecer las relaciones entre el Sector Público, el Sector Privado, la Sociedad y la Academia.
<b>Diseñar un sistema con procesos estandarizados y simplificados para la formación técnica y legal de un emprendimiento.</b>	Establecer programas de innovación y desarrollo tecnológico para los empresarios y empresas relacionados con los sectores productivos.

#### 4.6.16 Mapa estratégico



**Figura 25. Mapa estratégico**

## 4.7 ALCANCE DE LOS PROYECTOS

Tabla 6. Perfil de Proyectos

OBJETIVO	ESTRATEGIA ESPECIFICA	PROYECTOS	C.P.	M.P.	L.P.
Mejorar el uso de los recursos utilizados en el proceso, minimizando el riesgo de fracasos en la creación de nuevas empresas y negocios en el Ecuador.	Ejecutar continuamente acciones enfocadas hacia la calidad formando grupos de trabajo que soporten el desarrollo de procesos productivos basados en ISO 9001: 2015.	Sistema de procesos de producción generalizado basado en ISO 9001: 2015.		X	
	Diseñar programas de capacitación y formación para emprendedores y empresarios con el objetivo de reforzar sus capacidades empresariales (gestión, evaluación y control).	Programa de especialización empresarial “Primeros Pasos” para emprendedores y empresarios	X		
Implantar un ambiente de corresponsabilidad dentro del proceso de formación de empresas orientándose en la sostenibilidad y sustentabilidad del negocio.	Desarrollar procesos de integración para todos los sectores intervinientes (Estado, Sector Público, Sector Privado, Sociedad y Academia) para mejorar la capacidad de formación de emprendimientos y empresas.	Sistema reducido de formación de emprendimientos y nuevos negocios	X		
Detectar las oportunidades de negocio y emprendimientos.	Desarrollar procesos de identificación de ideas de negocio y emprendimiento para formar empresas desde su nacimiento hasta su funcionamiento integral.	Manual de detección de oportunidades de negocio y emprendimientos	X		
Desarrollar un proceso interactivo de comunicación	Desarrollar plataformas tecnológicas para la mejor comunicación entre el Estado, Sector Público, Sector Privado, Sociedad y Academia, a través de la creación de Asistentes Inteligentes de Software para optimizar la ejecución de las actividades de trabajo del sistema de emprendimiento e innovación.	Plataforma 2.0 “Emprende”, para interacción interinstitucional	X		
Estructurar conversatorios entre los sectores involucrados	Programar periódicamente mesas de conversación y de trabajo para la planificación estratégica del ecosistema de emprendimiento e innovación, para dinamizar formación de nuevas unidades empresariales.	Conversatorio “Si Emprende”, mesas de trabajo técnicas y tecnológicas para el desarrollo de nuevas empresas.	X		
Desarrollar programas de capacitación periódicos	Desarrollar centros de enseñanza y aprendizaje empresarial para la formación continua de empresarios y empresas.	Escuela de emprendimiento, innovación e investigación empresarial			X



Tabla 7. Proyectos Impacto

<p><i>PROYECTOS IMPACTO</i> (ALTO=5, MEDIO=3, BAJO=1)</p> <p><i>OBJETIVOS</i></p>	<p>Programa de especialización empresarial “Primeros Pasos” para emprendedores y empresarios</p>	<p>Sistema reducido de formación de emprendimientos y nuevos negocios</p>	<p><i>Manual de detección de oportunidades de negocio y emprendimientos</i></p>	<p><i>Plataforma 2.0 “Emprende”, para interacción interinstitucional</i></p>	<p>Conversatorio “Si Emprende”, mesas de trabajo técnicas y tecnológicas para el desarrollo de nuevas empresas.</p>
<p><b>Mejorar el uso de los recursos utilizados en el proceso, minimizando el riesgo de fracasos en la creación de nuevas empresas y negocios en el Ecuador.</b></p>	3	1	1	1	5
<p><b>Implantar un ambiente de corresponsabilidad dentro del proceso de formación de empresas orientándose en la sostenibilidad y sustentabilidad del negocio.</b></p>	3	5	5	5	3
<p><b>Detectar las oportunidades de negocio y emprendimientos.</b></p>	3	5	5	5	3
<p><b>Desarrollar un proceso interactivo de comunicación</b></p>	1	3	5	5	3
<p><b>Estructurar un conversatorios entre los sectores involucrados</b></p>	5	1	1	1	5
<p><b>TOTAL</b></p>	15	15	17	17	19
<p><b>PRIORIDAD</b></p>			<b>C3</b>	<b>C2</b>	<b>C1</b>

#### 4.8 MEDICIÓN DEL IMPACTO

De acuerdo a la matriz de priorización de proyectos de acuerdo al impacto que generaran una vez ejecutados, es preponderante por los problemas y necesidades que tienes la empresa, poner en marcha tres proyectos:

## 4.9 PERFIL DE PROYECTOS

**Tabla 8. Conversatorio “Si Emprende”, mesas de trabajo técnicas y tecnológicas para el desarrollo de nuevas empresas**

<b>ECOSISTEMA DE EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN</b>	<b>NOMBRE DEL PROYECTO</b> Conversatorio “Si Emprende”, mesas de trabajo técnicas y tecnológicas para el desarrollo de nuevas empresas.		<b>DURACIÓN</b>	1 AÑO	
<b>RESPONSABLE</b>	Ministerio de Productividad, Cámaras de Comercio, Sectores Gremiales		<b>LOCALIZACIÓN FÍSICA</b>	Quito – Ecuador	
<b>COSTO/ INVERSIÓN ESTIMADA</b>	\$ 100.000		<b>FINANCIAMIENTO</b>	Mixto: Sector Público y Privado	
<b>ECOSISTEMA DE EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN</b>	Mejorar la articulación de los actores formadores de empresa en el Ecuador mediante estrategias positivas que aceleren el proceso de emprendiendo.				
<b>JUSTIFICACIÓN</b>	Lograr mejorar la comunicación entre las entidades encargadas de definir las políticas para la generación de emprendimiento en el país.				
<b>OBJETIVOS</b>	Desarrollar procesos de identificación de ideas de negocio y emprendimiento para formar empresas desde su nacimiento hasta su funcionamiento integral.		<b>METAS</b>	Se espera cumplir al 100% con lo establecido Los planes y proyectos establecidos se ejecuten en un 80%	
<b>INDICADORES DE RESULTADOS</b>	Plan de acción				
<b>IMPACTO/ BENEFICIO ESPERADO</b>	Lograr en el tiempo establecido la visión que se ha determinado.		<b>RIESGO IDENTIFICADOS</b> No se ejecute los planes y proyectos establecidos. No se destine suficiente capital para el cumplimiento de los planes.	<i>Nº de conversatorios por año</i>	
<b>PRODUCTOS ENTREGABLES</b>	<b>FECHA 2017</b>	<b>HITOS</b>	Contar con el presupuesto necesario para la ejecución de los conversatorios.	<b>FECHA 2018</b>	
Objetivos Cumplidos					
<b>RECURSOS REQUERIDOS ESTIMADOS</b>					
<b>RRHH</b>	Profesionales del área productiva, comercial y financiera del país.	<b>RECURSO ECONÓMICO</b>	Financiamiento mixto	<b>RECURSO MATERIALES</b>	Suministros y Materiales de oficina Equipos de computación
<b>OTROS</b>					
<b>NORMAS O ESTÁNDARES A UTILIZAR</b>	Indicadores de gestión		<b>ELABORADO POR</b>		
<b>APROBADO POR</b>	Ministerio de Productividad, Cámaras de Comercio, Sectores Gremiales		<b>FECHA DE ELABORACIÓN</b>		

**Tabla 9. Plataforma 2.0 “Emprende”, para interacción interinstitucional**

<b>ECOSISTEMA DE EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN</b>		<b>NOMBRE DEL PROYECTO</b> Plataforma 2.0 “Emprende”, para interacción interinstitucional		<b>DURACIÓN</b>		1 año							
<b>RESPONSABLE</b>		Ministerio de Productividad, Cámaras de Comercio, Sectores Gremiales		<b>LOCALIZACIÓN FÍSICA</b>		Quito – Ecuador							
<b>COSTO/ INVERSIÓN ESTIMADA</b>		\$ 20.000		<b>FINANCIAMIENTO</b>		Mixto: Sector Público y Privado							
<b>ECOSISTEMA DE EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN</b>		Mejorar la articulación de los actores formadores de empresa en el Ecuador mediante estrategias positivas que aceleren el proceso de emprendiendo.											
<b>JUSTIFICACIÓN</b>		Establecer nexos de comunicación efectiva para el desarrollo de actividades en beneficio del emprendimiento y la innovación en el Ecuador, a través de esta plataforma los representantes de todas las instancias involucradas podrá intercambiar ideas y conocimientos.											
<b>OBJETIVOS</b>		Desarrollar plataformas tecnológicas para la mejor comunicación entre el Estado, Sector Público, Sector Privado, Sociedad y Academia, a través de la creación de Asistentes Inteligentes de Software para optimizar la ejecución de las actividades de trabajo del sistema de emprendimiento e innovación.		<b>METAS</b>		Se espera cumplir al 100% con lo establecido.  Los planes y proyectos establecidos se ejecuten en un 80%.		<b>INDICADORES DE RESULTADOS</b>  Plan de acción					
<b>IMPACTO/ BENEFICIO ESPERADO</b>		Lograr en el tiempo establecido la visión que se ha determinado.		<b>RIESGO IDENTIFICADOS</b>		No se ejecute los planes y proyectos establecidos. No se destine suficiente capital para el cumplimiento de los planes.		<i>Nº de procesos integrados</i>					
<b>PRODUCTOS ENTREGABLES</b>		<b>FECHA 2016</b>		<b>HITOS</b>		Contar con el presupuesto necesario para la ejecución del plan.		<b>FECHA 2017</b>					
Objetivos cumplidos													
<b>RECURSOS REQUERIDOS ESTIMADOS</b>													
<b>RRHH</b>		Técnicos informáticos		<b>RECURSO ECONÓMICO</b>		Financiamiento mixto		<b>RECURSO MATERIALES</b>		Suministros y Materiales de oficina Equipos de computación		<b>OTROS</b>	
<b>NORMAS O ESTÁNDARES A UTILIZAR</b>		Indicadores de gestión		<b>ELABORADO POR</b>									
<b>APROBADO POR</b>		Ministerio de Productividad, Cámaras de Comercio, Sectores Gremiales		<b>FECHA DE ELABORACIÓN</b>									

**Tabla 10. Manual de detección de oportunidades de negocio y emprendimientos**

<b>ECOSISTEMA DE EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN</b>		<b>NOMBRE DEL PROYECTO</b> Manual de detección de oportunidades de negocio y emprendimientos		<b>DURACIÓN</b>		1 año
<b>RESPONSABLE</b>		Ministerio de Productividad, Cámaras de Comercio, Sectores Gremiales	<b>LOCALIZACIÓN FÍSICA</b>		Quito – Ecuador	
<b>COSTO/ INVERSIÓN ESTIMADA</b>		\$ 50.000	<b>FINANCIAMIENTO</b>		Mixto: Sector Público y Privado	
<b>ECOSISTEMA DE EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN</b>		Mejorar la articulación de los actores formadores de empresa en el Ecuador mediante estrategias positivas que aceleren el proceso de emprendiendo.				
<b>JUSTIFICACIÓN</b>		Mediante el manual de detección de oportunidades de negocio y emprendimientos se podrá capacitar y preparar a los emprendedores y empresarios en la formación de empresas bajo un esquema de calidad que permita establecer procesos de producción técnicos y tecnológicos acorde a las necesidades del mercado.				
<b>OBJETIVOS</b>		Desarrollar procesos de identificación de ideas de negocio y emprendimiento para formar empresas desde su nacimiento hasta su funcionamiento integral.	<b>METAS</b>		Se espera cumplir al 100% con lo establecido.  Los planes y proyectos establecidos se ejecuten en un 80%.	<b>INDICADORES DE RESULTADOS</b>  Plan de acción
<b>IMPACTO/ BENEFICIO ESPERADO</b>		Lograr en el tiempo establecido la visión que se ha determinado.	<b>RIESGO IDENTIFICADOS</b> No se ejecute los planes y proyectos establecidos. No se destine suficiente capital para el cumplimiento de los planes.			<i>Nº de sesiones virtuales</i>
<b>PRODUCTOS ENTREGABLES</b>		<b>FECHA 2016</b>	<b>HITOS</b>	Contar con el presupuesto necesario para la ejecución del plan.		<b>FECHA 2017</b>
Objetivos cumplidos						
<b>RECURSOS REQUERIDOS ESTIMADOS</b>						
<b>RRHH</b>	Técnicos informáticos	<b>RECURSO ECONÓMICO</b>	Financiamiento mixto	<b>RECURSO MATERIALES</b>	Suministros y Materiales de oficina Equipos de computación	<b>OTROS</b>
<b>NORMAS O ESTÁNDARES A UTILIZAR</b>		Indicadores de gestión	<b>ELABORADO POR</b>			
<b>APROBADO POR</b>		Ministerio de Productividad, Cámaras de Comercio, Sectores Gremiales	<b>FECHA DE ELABORACIÓN</b>			

#### 4.10 EVALUACIÓN Y CONTROL DE PROYECTOS

**Tabla 11. Evaluación y control de proyectos**

OBJETIVO	PROYECTO	TIEMPO/ COSTO	RESPONSABLE	INDICADOR
Estructurar un conversatorios entre los sectores involucrados estableciendo tiempos y actividades para la realización de proyectos internos en favor del ecosistema de emprendimiento e innovación en el Ecuador.	Conversatorio “Si Emprende”, mesas de trabajo técnicas y tecnológicas para el desarrollo de nuevas empresas.	AÑOS	Ministerio de Productividad, Cámaras de Comercio, Sectores Gremiales	<i>Nº de conversatorios por año</i>
		1   2   3   4   5   6		
		<b>Inicio:</b> Diciembre 2017 <b>Finalización:</b> Diciembre 2018 <b>COSTO: 10.000 USD</b>		
Desarrollar un proceso interactivo de comunicación entre el Estado, Sector Público, Sector Privado y Sociedad, para efectivizar el desarrollo de nuevas empresas mediante innovación.	Plataforma 2.0 “Emprende”, para interacción interinstitucional	AÑOS	Ministerio de Productividad, Cámaras de Comercio, Sectores Gremiales	<i>Nº de sesiones virtuales</i>
		1   2   3   4   5   6		
		<b>Inicio:</b> Diciembre 2017 <b>Finalización:</b> Diciembre 2018 <b>COSTO: 5.000 USD</b>		
Detectar las oportunidades de negocio y emprendimientos.	Manual de detección de oportunidades de negocio y emprendimientos	AÑOS	Ministerio de Productividad, Cámaras de Comercio, Sectores Gremiales	<i>Nº de procesos integrados al manual</i>
		1   2   3   4   5   6		
		<b>Inicio:</b> Diciembre 2017 <b>Finalización:</b> Diciembre 2018 <b>COSTO: 15.000 USD</b>		

## **CAPÍTULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

En correspondencia con la importancia y trascendencia de la investigación en el marco de la gestión socio ambiental se determinaron las siguientes conclusiones:

- Se determinaron los lineamientos para crear un plan estratégico adecuado que promueva el desarrollo de ecosistemas de emprendimiento e innovación en el Ecuador para el período 2017-2022. Entre los mismos se determinó la mejora del uso de los recursos sobre la bases de la sostenibilidad y sustentabilidad, de igual modo desarrollar programas de capacitación a emprendedores, establecer un sistema con procesos estandarizados y simplificados para la formación técnica y legal del emprendimiento.
- Se evidenciaron las variables para mejorar el capital riesgo y el capital semilla, entre las que se identifican el apoyo del estado de créditos a bajo interés para emprendedores, certificaciones e inversionistas ángeles mixtos, entre otros.
- Se determinaron las características para que un proyecto de emprendimiento sea viable, entre las cuales se definen una articulación estratégica de los actores y estructuras institucionales que propicien un seguimiento del mismo. De igual forma, se analiza la existencia de un plan de acción que permita evaluar riesgos y beneficios en las diversas etapas del proyecto y los principales patrocinadores de la evolución.
- Se establecieron los órganos reguladores quienes sean los encargados de avalar los proyectos de emprendimiento entre los cuales se referencian el

Ministerio de Productividad, Superintendencia de Economía popular y Solidaria, la Superintendencia de compañía y las cámaras de comercio.

- Se identificaron las barreras que se aplican un emprendimiento en el Ecuador entre las cuales se referencian los costos elevados de los créditos, desconocimiento de procesos técnicos para la producción, limitada capacidad de producción y deficiente capacitación de los emprendedores en dicha temáticos.
- Se resumieron las ventajas que obtiene un emprendedor al fomentar un cambio positivo a la matriz productiva del Ecuador, entre las cuales se analizaron los índices de rentabilidad y respuesta a las demandas sociales de consumo y beneficio. De igual manera en los indicadores de sostenibilidad y gestión de actores aliados que permitan promover nuevas oportunidades de diversificación.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

En correspondencia con la aplicabilidad que posee el estudio dentro de los perfiles y oportunidades de emprendimiento, el autor realiza las siguientes recomendaciones:

- Al Ministerio de Productividad, convocar a concursos de emprendimiento e innovación que permitan impulsar ideas novedosas que aprovechen los potenciales del Ecuador y fomenten el desarrollo socioeconómico en las diferentes áreas de producción.
- Al Fondo de Innovación Productiva, promover apoyo y mecanismos de facilitación de créditos a bajo interés para emprendedores, certificaciones a inversionistas, a fin de otorgar oportunidades de generación de ingresos a diferentes niveles productivos en el país.

- Al Ministerio de Industrias diseñar un instrumento de carácter teórico práctico de la innovación y el emprendimiento como procesos reguladores y gestores del desarrollo productivo y empresarial en las diversas áreas de crecimiento económico.
- A la Superintendencia de Economía popular y Solidaria, propiciar espacios de intercambio de experiencias y capacitación en las temáticas de emprendimiento e innovación que permitan fomentar el desarrollo de estas oportunidades a los diversos niveles de producción.
- A la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Internacional del Ecuador, promover investigaciones que evalúen los procesos de innovación y emprendimiento en las diversas áreas de producción, a fin de, delimitar las buenas prácticas y experiencias exitosas en las oportunidades generadas.
- A la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Internacional del Ecuador, promover investigaciones que nucleen las mejores experiencias de la innovación y el emprendimiento, a fin de, delimitar rutas teórico-metodológicas para la gestión de alternativas sustentables y de progreso para los contextos de la nación.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. Abad, A., & Servin, L. (1978). *Introducción al muestreo*. México D.F.: Limusa.
2. Abi, S. (2013). *De tres definiciones sobre financiamientos*. Obtenido de [http://www.academia.edu/24083127/De\\_tres\\_definiciones\\_sobre\\_financiamientos](http://www.academia.edu/24083127/De_tres_definiciones_sobre_financiamientos)
3. Aguilera, O. (2012). ¿Qué es un Mapa Estratégico? *Revista Innovación y Tecnología*.
4. Armijo, M. (2013). *Planificación Estratégica*. Santiago de Chile: CEPAL.
5. Arraut, L. (2011). Ecosistemas de emprendimiento. *El Universal*.
6. Asamblea Nacional. (2013). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*. Quito.
7. Banco Central del Ecuador. (2016 ). *Indicadores*. Obtenido de [https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value)
8. Banco Central del Ecuador. (Enero de 2016). *Inflación*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion>
9. Banco Central del Ecuador. (4 de febrero de 2016). *Información Estadística Mensual No. 1986 - Agosto 2017*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
10. Banco Central del Ecuador. (2016). *PIB*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/836-en-el-segundo-trimestre-de-2015-el-pib-de-ecuador-mostr%C3%B3-un-crecimiento-inter-anual-de-10>
11. Banco Central del Ecuador. (Diciembre de 2016). *Tasa de Interés*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
12. Caja de Herramientas Comunitarias. (2014). *Desarrollar un plan de acción*. Obtenido de <http://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/estructura/estrategia-planificacion/desarrollar-un-plan-de-accion/principal>
13. Castell, L. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGraw-Hill.
14. Catapulta. (2015). *Cimientos del Emprendimiento en el Ecuador*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.

15. Christ, K., & D'ambrosio, V. (2013). *Importancia de la planificación estratégica en las empresas*. Obtenido de [http://www.ehowenespanol.com/importancia-planificacion-estrategica-empresas-sobre\\_455218/](http://www.ehowenespanol.com/importancia-planificacion-estrategica-empresas-sobre_455218/)
16. Clapham, R. (2014). *Ecosistema & Partners*. Obtenido de <http://www.themarketingmaps.com/ecosistema-partners/>
17. CONFINEM. (7 de abril de 2015). *Pyme, Innovación y Marketing ¿Términos contrapuestos?* Obtenido de <http://www.mirelacion.es/blog/pyme-innovacion-y-marketing-terminos-contrapuestos/>
18. Contreras, D., Mendoza, P., & Ramírez, A. (2014). Congreso Interdisciplinario de Cuerpos Académicos. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 382.
19. Corredor, L. (1 de noviembre de 2013). *Ecosistemas de Emprendimiento: Una revisión conceptual y práctica*. Obtenido de <https://leonardocorredortoro.wordpress.com/2013/01/11/ecosistemas-de-emprendimiento-una-revision-conceptual-y-practica/>
20. David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México D.F.: Pearson Educación.
21. FAO. (2013). *Ecosistemas de emprendimiento*. Obtenido de Agro-Noticias América Latina y el Caribe: <http://www.fao.org/agronoticias/territorios-inteligentes/ecosistemas-de-emprendimiento/es/>
22. Fernández, J. (Agosto de 2014). *Planeación Estratégica*. Obtenido de ¿Qué es una estrategia?: <http://jfvera03.blogspot.com/2014/08/planeacion-estrategica.html>
23. Global Entrepreneurship Monitor. (2016). *GEM Ecuador 2015 Report*. Obtenido de <http://www.gemconsortium.org/report/49563>
24. Gómez, I. (2010). *La Cultura del Diseño, estrategia para la generación de valor e innovación en la PyMe del Área Metropolitana del Centro Occidente, Colombia*. Obtenido de Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación: [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1853-35232010000400012](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1853-35232010000400012)
25. Hernández, F. (2016). Mapas estratégicos. *Revista UNED*, 2.
26. INEC. (2015). *Población por grupos de edad, según provincia, cantón, parroquia*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/tabulados.../15\\_pobla\\_prov\\_cant\\_parr\\_area\\_%20gedad](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/tabulados.../15_pobla_prov_cant_parr_area_%20gedad)
27. Lorino, P. (2010). *El control de gestión estratégica*. Madrid: Díaz de Santos.

28. Martí, Y., & Hernández, F. (2014). Conocimiento organizacional: La gestión de los recursos y el capital humano. *Revista Ciencias de la Información. Descriptores en Ciencias de la Información*.
29. Ministerio Coordinador de Producción Empleo y Competitividad. (2015). *Estrategia Nacional para el Cambio de la Matriz Productiva*. Obtenido de <http://www.vicepresidencia.gob.ec/wp-content/uploads/2014/04/Estrategia.pdf>
30. Ministerio de Finanzas. (2015). *Programación Presupuestaria*. Obtenido de <http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/11/34-Programaci%C3%B3n-Presupuestaria-Cuatricenal-2016-2019.pdf>
31. Parada, P. (2013). *Análisis PESTEL, una herramienta de estrategia empresarial de estudio del entorno*. Obtenido de <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>
32. PYMES. (2012). *Plan de acción*. Obtenido de *Emprende PYME*: <http://www.emprendepyme.net/el-plan-de-accion.html>
33. Revista EKOS. (Enero de 2016). *Emprendimiento en Ecuador*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/1133.pdf>
34. Rosenberg, N. (2008). *Enfoque sectorial crecimiento de productividad*. Madrid: Complutense.
35. Sainz, J. (2012). *¿Qué es un plan estratégico?* Obtenido de <https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/01/07/que-es-un-plan-estrategico/>
36. Saveedra, G. (2010). *Metodología del procesamiento de datos*. Santiago de Chile: Universidad de Santiago.
37. Secretaría del Buen Vivir. (2016). *El Sumak Kawsay*. Obtenido de <http://www.secretariabuenvivir.gob.ec/el-sumak-kawsay/>
38. SENPLADES. (2012). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2009 - 2013*. Obtenido de [http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/Plan\\_Nacional\\_para\\_el\\_Buen\\_Vivir.pdf](http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/Plan_Nacional_para_el_Buen_Vivir.pdf)
39. Serna, H. (2003). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: 3R Editores.
40. Stoner, J., & Wankel, C. (2002). *Planeación y toma de decisiones*. México D.F.: Centro de Formación de estudios del INAME.
41. Superintendencia de Control de Poder del Mercado. (2013). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*. Obtenido de <http://www.scpm.gob.ec/wp-content/uploads/2013/03/C%C3%B3digo-Org%C3%A1nico-de-la-Producci%C3%B3n-Comercio-e-Inversi%C3%B3n.pdf>

42. Thompson, A., & Strickland, A. (2004). *Administración de Negocios*. Colombia: McGraw-Hill.
43. Zambrano, D. (2001). *Cinco momentos estratégicos para hacer reingeniería de procesos* (1ra. ed.). Barcelona: Editorial Gráfico.

# **ANEXOS**

**ANEXO 1. Encuesta****Pregunta 1. ¿A qué sector pertenece su empresa?**

Emprendedor

Sector Privado

Sector Público

Multilaterales y ONG'S

Universidades y Sector Académico

**Pregunta 2. ¿Cree que la dinámica emprendedora del Ecuador es favorecida y promovida por el Gobierno central?**

Sí

No

**Pregunta 3. ¿Cuál debería ser el foco de programas de apoyo al Emprendedor?**

Competencias blandas

Redes de contacto

Financiamiento

Competencias duras

Recursos

**Pregunta 4. ¿Qué motiva a los emprendedores a crear una empresa?**

Autorrealización

Mejores ingresos

Detección de oportunidad de mercado

Ser su propio jefe

Contribuir con la sociedad

Poner en práctica sus conocimientos

Falta de empleo

Reconocimiento social

**Pregunta 5. ¿Cuántos emprendimientos ha tenido anteriormente?**

1 – 2

3 – 4

5 – 6

> 6

**Pregunta 6. ¿Cuánto tiempo le tomó poner su emprendimiento actual en marcha desde el momento en que decidió emprender hasta que salió el producto a la venta?**

0 – 2 meses

3 – 6 meses

6 – 12 meses

12 – 24 meses

67% > 24 meses

**Pregunta 7. ¿Cuán de acuerdo estaría usted en entregar parte de las acciones de su proyecto a un inversionista?**

De acuerdo

Desacuerdo

**Pregunta 8. ¿Qué niveles de participación accionaria cree que son las adecuadas entregar a un posible inversionista?**

< 25%

25% - 49%

> 50%

***MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN...***